金庸

武侠管理学开山之作

如何成为带头大哥

金庸武侠中的管理学案例分析

陈禹安·著





凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

- android与iphone及ipad开发书籍 ------------------持续不断更新中..........................
- c、c++、c#语言pdf书籍及vip视频教程 c、c++、c#、vc等-------持续不断更新中................
- delphi《书籍》及《视频》教程 ------------------持续不断更新中..........................
- E网情深VIP系列视频教程 黑客破解菜鸟修练班，VB编程学习班，伪站学习培训，免杀培训，个人系统攻防系列教程，服务器搭建学习班，PHOTOSHOP平面设计班，基础制作论坛（论坛网站搭建），网赚系列教程，网站建设教程，网站漏洞基础，远程控制教程，软件破解班，脚本漏洞提权班
- IT9网络学院VIP系列视频教程 免杀培训班，VMware虚拟机，零基础学习C语言，网游外挂开发精品系列语音教程（外挂教程学习必备研修31课全），VB语言教程30课全，Delphi编程到精通，远程控制软件，加密解密班，网络安全与黑客攻防培训，从入门到精通完整系统化学习C++编程，从入门到精通零基础学习汇编，wordpress教程(个人博客系统49课全)，外行人做易语言盗号和钓鱼程序语音教程 网址：WLSAM168.400GB.COM
- Java书籍 ------------------持续不断更新中..........................
- photoshop、CorelDRAW、AutocAD等图像处理书籍及vip视频教程 -------持续不断更新中.......
- powerbuilder书籍大全
- Visual Basic语言vip视频教程及pdf书籍 ----------持续不断更新中..........
- windows、linux系统开发、系统封装等pdf书籍及VIP视频教程 --------------持续不断更新中............
- 《3DS Max》pdf书籍
- 《汇编语言》、《反汇编》及《调试》pdf书籍及vip视频教程 -----------持续不断更新中........
- 《电子书、电子书、还是电子书》pdf专题库 编程开发，家居美食，儿童益智，人物传记，增强记忆，快速阅读
- 信息系统项目管理师、网络工程师、系统分析师等软考类书籍
- 华中红客系列vip视频教程 脚本攻防培训班，源码免杀培训班，Css语言培训班，C语言，Dreamweaver网页设计，html网页设计培训班，PC安全班， php脚本语言培训班，VMWare虚拟机专题，webshell提权培训班，防站教程，零基础免杀培训班，刷钻速成班，脱壳破解班，外挂编写班，网络赚钱培训班，网站入侵培训班
- 外挂、驱动、逆向及封包视频教程 郁金香、独立团、夜猫论坛、天都吧、看流星论坛、一切从零开始等等
- 安全中国系列vip视频教程 易语言软件编程培训班，ASP.net网站开发项目实战培训班
- 我的收藏
- 按键精灵及TC脚本开发软件视频教程 ---------------持续不断更新中.....................

VIP培训教程，易语言黑月VIP视频教程，天都网易语言系列培训教程(100集全)，集中营易语言学习视频(80集)

- 棉猴系列vip视频教程 gh0st远控控制源码讲解教程，套接字编程，DLL程序编写，键盘监听驱动程序编写，驱动基础教程，AsyncSelect模型QQ程序教程，C++语言入门基础，NB5.5源码分析教程
- 游戏开发pdf书籍 --------------持续不断更新中....................
- 炒股投资pdf书籍及视频教程 短线高手系列，短线天王系列，操盘论道系列，翻倍黑马，看盘快速入门，庄家手法大曝光等等。 网址：WLSAM168.400GB.COM
- 热门小说集中营 傲世九重天，网游之三国时代，武动乾坤
- 甲壳虫VIP教程全集 asp教程，Delphi培训班，FLASH培训班，Java培训班，linux培训班，PHP培训班，源码免杀班，甲壳虫C++，脚本攻防班，免杀班初、中、高级班，破解班，源码免杀班，脱壳班，易语言培训班，无特征码免杀，网站架构培训班，外挂高级班，外挂初级班第1、2部
- 破解、免杀、入侵、脱壳、攻防及漏洞分析系列VIP视频教程（80多部） 天草、黑客动画吧等等--------持续不断更新中....
- 网站建设相关的pdf书籍及各种vip视频教程 ------------------持续不断更新中..........................
- 网赚、淘宝系列vip视频教程 网赚30天新人魔鬼训练，屠龙网赚团队vip课程，站长大学网赚视频（50课全），图腾团队日赚1000元竞价行销教程，屠龙团队淘宝宝贝卖疯系列，站群网赚系列，淘宝开店视频，红星挂机日赚10元，百万流量系列，漂流瓶圣手全自动挂机引，贴吧邮件定向营销疯狂成交量月入万元
- 英语学习资料百科大全 不断更新。。。
- 饭客论坛系列VIP视频教程 脚本入侵班，黑客之免杀教程，易语言教程，无线网络攻防教程，入侵教程，delphi系列教程，黑客基础入门
- 黑客书籍 有关黑客、安全、加解密技术等等------------------持续不断更新中..........................
- 黑手安全网VIP系列视频教程 DIV+CSS网页布局，Dreamweaver教程，flsah动画教程，photoshop教程，跟我一起学C++课程，抓鸡
- 黑鹰、黑基、黑防、黑盾vip系列视频教程 破解提高班66课全，SQL注入，ASP注入教程，完完全全学会抓肉鸡，脱壳破解教程50课全，提权班，C语言特训班26讲全，黑客脚本特训班，黑客工具特训班，dedecms仿站教程，VC编写远控30课全，网页美工特训班，木马免杀特训班，驱动开发技术VIP培训班，外挂破解等等。

当前位置：/《电子书、电子书、还是电子书》pdf专题库

文件名

ＰＤＦ电子书专题库，内容详尽，每天不断更新！！

- 办公类软件使用指南
- 医学
- 历史人物传记
- 哲学宗教
- 外语资料（除英语外） （除英语外）
- 官场类小说
- 建筑工程类
- 情感生活类小说
- 政治军事
- 教育学习科普大全
- 文学理论
- 智力开发、增强记忆、快速阅读技巧大全
- 社会生活
- 科学技术
- 程序编程类
- 经济管理
- 网络安全及管理
- 网赚系列
- 美食小吃烹饪煲汤大全
- 课外读物

本网盘内容太多，持续不断更新，发布各类视频教程、pdf书籍，包括破解、加解密、外挂辅助制作，易语言培训教程、编程语言、网页制作等等，教程及书籍仅用于学习，如用于商业或非法用途的后果自负！

网址：ＷＬＳＡＭ１６８.４００ＧＢ．ＣＯＭ

- [电脑世界的通关密语：电脑编程基础].(杉浦贤).滕永红.扫描版.pdf
- [程序语言的奥妙：算法解读（四色全彩）].(杉浦贤).李克秋.扫描版.pdf
- [差错：软件错误的致命影响].(帕伯斯).邝宇恒等.扫描版.pdf
- [算法之道（第2版）].邹恒明.扫描版.pdf
- [O'Reilly：深入学习MongoDB].(霍多罗夫).巨成等.扫描版.pdf
- [深入浅出WPF].刘铁猛.扫描版.pdf
- [Go语言·云动力（云计算时代的新型编程语言）].樊虹剑.扫描版.pdf
- [精通.NET互操作：P/Invoke、C++ Interop和COM Interop].黄际洲等.扫描版.pdf
- [编程的奥秘：.NET软件技术学习与实践].金旭亮.扫描版.pdf
- [O'Reilly：学习OpenCV（中文版）].(布拉德斯基等).于仕琪等.扫描版.pdf
- [Go语言编程].许式伟等.扫描版.pdf 网址：WLSAM168.400GB.COM
- [MySQL技术内幕：SQL编程].姜承尧.扫描版.pdf
- [Tomcat权威指南（第2版）].(布里泰恩等).吴豪等.扫描版.pdf
- [Ext江湖].大漠穷秋.扫描版.pdf
- [IT名人堂·Oracle DBA突击：帮你赢得一份DBA职位].张晓明.扫描版.pdf

Total: 77 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | ›

HTTP://WLSAM168.400GB.COM



揭秘金庸管理学思想
破解武侠管理学智慧

人性是一本小说风行的前提，人性也是领导与管理的基础，两者的结合造就了这本“刀光剑影中的管理学”。风趣而不失深邃，值得一读。

——新浪读书频道主编 陈诗莹

营销和管理书有很多种，按照读者阅读时的表情，基本可以分为三类：皱眉苦读书，开怀乐读书，会心悦读书。陈禹安这本《如何成为带头大哥》属于第三种。它所带来的愉悦感，超过了很多天马行空的小说。

——网络四大杀手之一、著名博客 王佩

“德鲁克式眼睛”中的黄蓉、虚竹、韦小宝、苗人凤、杨过、乔峰、红花会等“武侠”名人、组织是什么样的世界及功过是非？现代管理的返古观照，令本书妙趣横生，让人再次体历管理如水无形、穿越千年而本质通达的瑰丽魅力。

——《销售与市场》评论版副主编 彭春雨

我每年都在全国各地讲课，这本书能给我提供很多轻松有趣且很有理论针对性的案例，非常实用。

——资深营销讲师 李悦妮

作为一个真正的庸迷，看多了林林总总的金庸小说人物分析之类的书，突然看到作者如抽丝剥茧般拿出来的一个“管理金庸”，而且言之凿凿，逻辑严密，惊喜之余也着实佩服作者的敏锐巧思，以及对管理人性的透彻分析。

此书问世，想必可令金庸小说一举摆脱普通武侠“成年人的童话”的桎梏，庸迷大开眼界之余，金庸老爷子阅毕想必也会老怀大畅。

——资深庸迷、工程师 郁建宏

少年读金庸，看到的是江湖夜雨，是侠骨丹心，是儿女情长……

如今看《如何成为带头大哥》，才知道金庸小说原来也可以这样读。作者视角独特，以全新的观点，另辟蹊径，用一枝生花妙笔，层层剥出金庸管理学的真相，令人耳目一新，拍案叫绝。

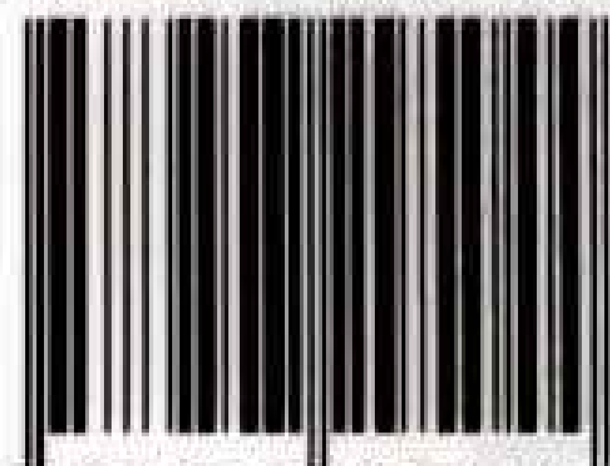
——天涯网友“中原流浪的小昭”

如何树立大哥的威信
如何巧妙地管理属下



上架建议 经管·励志·培训

ISBN 978-7-80729-504-4



定价：29.00元

如何成为带头大哥

金庸武侠中的管理学案例分析

陈禹安/著

凤凰出版传媒集团
凤 凰 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

如何成为带头大哥：金庸武侠中的管理学案例分析/
陈禹安著．—南京：凤凰出版社，2009.9
ISBN 978-7-80729-504-4

Ⅰ.如...　Ⅱ.陈...　Ⅲ.①金庸—侠义小说—文学研究
②管理学—案例—分析　Ⅳ.I207.425 C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 156969 号

书　名　如何成为带头大哥：金庸武侠中的管理学案例分析

著　　者　陈禹安
责任编辑　刘晓燕
出版发行　凤凰出版传媒集团　凤凰出版社
出　　品　凤凰出版传媒集团　北京凤凰天下文化发展有限公司
集团网址　凤凰出版传媒网　http://www.ppm.cn
印　　刷　北京盛兰兄弟印刷装订有限公司
开　　本　700×1000 毫米　1/16
印　　张　19.75
字　　数　300 千字
版　　次　2009 年 9 月第 1 版　2009 年 9 月第 1 次印刷
标准书号　ISBN 978-7-80729-504-4
定　　价　29.00 元

（本图书凡印装错误可向承印厂或北京凤凰天下文化发展有限公司发行部调换，联系电话：010—58572106）

前 言

这本书为什么要叫做《如何成为带头大哥》?

“带头大哥”是少林寺方丈玄慈年轻时的一个别称。当时,他率领一群中原武林的高手,组成一个临时团队,赴雁门关狙击来犯的辽国武士。三十年后,这个团队的幸存者为了维护玄慈的声誉和安危,竟然不惜牺牲本人乃至家人的生命。玄慈的领导魅力竟然可以如此强劲长久!由此,“带头大哥”亦可视为卓越领导者的代名词。

本书从金庸先生的十四部武侠小说取材,分析铺陈,内容涉及领导与管理的诸多领域。如战略规划、团队建设、员工激励、目标管理、绩效考核、组织变革、危机应对、人才培育使用、接班人选择、招聘面试、企业形象管理等。简言之,这本书就是教你如何成为“带头大哥”式的卓越领导者的。



本书与坊间很多假托小说人物,根据自己所要阐述的观点另行编造情节故事的经管类书籍截然不同,完全忠实于金庸原著中有代表性的人物和情节,用领导学和管理学的眼光,分析提炼出许多颇具价值、颇有裨益的观点,以期有助于领导者的管理实践。这也是本书副题——“金庸武侠的管理学案例分析”的真正涵义。

也许有人会说,金庸武侠写得虽好,但毕竟还是小说,怎能当真,更怎能以此为范例,用以指导领导与管理呢?

其实,金庸先生的创作态度是非常严谨的,他的作品绝非胡编乱造,而是融汇了他对人性和社会洞烛入微的观察和深刻前瞻的理解。其作品能够风行数十年赞誉不断就是得益于此。而领导与管理也离不开对人和人性的理解与把握。所以,以金庸武侠小说中的人物和情节为素材,发挥阐述领导与管理的道理不仅是可行的,而且是非常妥切的。

为了更形象地说明这一点,我们不妨试举几例。



《碧血剑》中温仪被温家的死对头金蛇郎君劫持后，不但不对金蛇郎君恨之入骨，反而爱上了他，并与他生下了女儿温青青。很多人以为这不过是金庸的杜撰。但 1973 年 8 月发生在瑞典斯德哥尔摩的一起劫持案却几乎重演了这一幕。劫犯被警方擒获后，人质们竟然非但不起诉绑架者，相反却为劫匪辩护，对警察的调查取证也极不合作。其中一位女人质甚至还爱上了一位劫匪，并和他订了婚。还有一位人质居然在全世界为绑架者筹款，建立了为绑架者辩护的基金会。此等咄咄怪事让瑞典举国上下一片哗然，是谓“斯德哥尔摩综合征”。但《碧血剑》绝非抄袭“瑞典事件”。金庸写作此时是在 1956 年，比瑞典事件早了近二十年(详见本书《温仪悖论》)。

《侠客行》中，侠客岛的龙木两位岛主为了勘破绝世武功图谱之谜，没有像一般武林中人那样把武学秘籍视为至宝，秘而不宣，而是采取开放的心态，积极邀请组织外地各派高人，赴岛共同参详，终告成功。这种大规模协作的做法在 21 世纪才得到广泛的认同。1999 年年末，加拿大多伦多黄金公司(Goldcorp Inc.)的 CEO 罗伯·麦克欧文(Rob McEwen)面对公司金矿开采不力的局面一筹莫展。麦克欧文最终决定，向全世界开放公司所有的地质学研究和 1948 年以来的所有数据，以期有高手可以告诉公司在哪里可以找到新的 600 万盎司的黄金。采矿业素来是一个极度讲求保守机密的行业，除矿产本身，地址数据本是最宝贵、最需要严加看守的资源。但麦克欧文不循常规的做法，令全世界的诸多高手纷纷参与。最后，参与者在红河矿床上发现了 110 个目标，其中 50%是公司以前没有发现的。80%多新发现的目标后来发现确实有大量的黄金。经由大规模协作，黄金公司发现了 800 万盎司的黄金，也让黄金公司从一个价值 1 亿美元的低绩效公司变成了价值 50 亿美元的大企业。侠客岛与黄金公司的做法是不是如出一辙？别忘了，金庸写作《侠客行》是在 1965 年，而黄金公司的故事则发生在 21 世纪(详见本书《侠客岛的长尾战略》)。

这样的例子在本书中俯拾皆是，不再详列。可见，从金庸武侠取材，阐述领导与管理的可行性和可靠性已经无须赘言。事实上，如果不从金庸武侠取材，而是从古今中外的历史和现实取材，一样可以写成本书。只不过借力于大众对金庸作品的熟悉与喜爱，可以令本书行文更为生动轻松，以图悦读。

本书共五十三篇，取材遍及金庸全部的十四部武侠小说，其篇章分布如下：

书名	相关篇数	书名	相关篇数
天龙八部	15	倚天屠龙记	3
射雕英雄传	7	鸳鸯刀	2
鹿鼎记	6	神雕侠侣	2
侠客行	5	飞狐外传	1
书剑恩仇录	3	雪山飞狐	1
笑傲江湖	3	连城诀	1
碧血剑	3	白马啸西风	1

总计　53

这53篇可以分为两大类。第一类是成功经验,第二类是失败教训,数量各占一半左右。本书前半部分编排的大致是第一类的成功经验,后半部分大致是第二类的失败教训。全书以《如何成为带头大哥》起首,以《东方不败为什么失败》结尾,正好是一个从成功到失败的完整跨度。一些主题相关的篇章大致归拢在一起,以方便读者参照阅读。比如,和韦小宝相关的六篇就自成一个小系列《六问韦小宝》;和侠客岛相关的三篇也是如此。另外,《洪七公为什么选黄蓉当接班人》、《空降兵令狐冲为什么能成功着陆》、《乔峰是怎样炼成的》这几篇主题都与接班人选择相关,就连续放在一起。书中这样按主题归类的局部编排还有多处,不再一一注明,读者阅读时自可会心。

还要补充说明的一点是,《鹿鼎记》这部煌煌大作为本书贡献了六篇。但其实《鹿鼎记》中韦小宝先后加入了三个组织,遭遇了三个不同风格的领导者,其际遇隆厚丰富,实是取材的沃土,似嫌偏少。但作者已经单独以《鹿鼎记》为素材,写成《谁能管好韦小宝——＜鹿鼎记＞领导启示录》一书,故而没有重复的必要了。

陈禹安

2008年12月7日星期日晚18:33于别馆13B



目 录

















得，韦小宝却是得来全不费功夫。但韦小宝心中却并不以为喜，反而起了自暴自弃之意。为什么最有效的激励手段在韦小宝身上失效了呢？

之四：韦小宝为什么敢怠慢康熙——论执行不力

韦小宝在顺治老皇爷头上浇了一大桶凉水；在康熙驾到的时候，竟然又不去迎驾，反而让康熙来见他。这两件大不敬的罪名足可以让他的脑袋搬家。但韦小宝不但无罪，反而有功。康熙因此对他大加赞赏。这里面有什么奥妙呢？

之五：韦小宝为什么能骗过多隆——论信息授权

很多领导者的权力是建立在掌控信息的基础上的。他们把对信息的掌控视为维持地位、保护等级尊严和强化组织惯例的有力工具，却忽略了下属在拥有相关信息后能够激发极大的潜力，更好地完成任务。康熙没有将韦小宝与天地会有染的重要信息披露给多隆，却奢望多隆能够严密看管好韦小宝。最后的结果必然是韦小宝脱身而去，多隆还白白陪上了自己的一条性命。

之六：韦小宝为什么要找大胡子——论外行领导

韦小宝对领兵打仗一窍不通，康熙却派他去剿灭王屋山的反清人马。看起来这是个天大的难题，但最后韦小宝却出色完成了任务。虽然韦小宝向来运气极好，但这次成功显然不仅仅是靠运气……

“落花流水”团队的四位成员均是中原武林的领军人物，其团队目标是把任何对手打得落花流水。以个人功力而言，这四位成员中的任何一位都足以和血刀老僧抗衡，甚至战而胜之，但这四个人组成的整个团队却被血刀老僧仅凭一己之力打得落花流水，三死一降。这是为什么呢？这个团队出了什么问题呢？

木婉清和段誉私定终身，钟情已深。但阴差阳错，真相揭开，两人竟是同父异母的亲兄妹，这一桩因缘自然好事难成。段誉随后对王语嫣倾心不已，也因此误了去向西夏公主求婚。木婉清对此忌愤不已，却突然间转了一个一百八十度的大弯，答应众人假扮段誉代为向西夏公主求婚。这个奇怪的举动背后隐藏着什么样的管理陷阱呢？







之色变胆丧的恐怖组织，每个人都是避之唯恐不及。这样一种尴尬万分的情形是怎样形成的呢？

之二：侠客岛为什么不能基业长青——论组织定位的畸化

每个组织都希望能够成为百年老店，基业长青。而要做到这一点，很关键的一步是要找到合适的继承人。石破天在炼成了龙木二岛主参详四十年都没领悟的绝世武功——“侠客行”后，应该是侠客岛组织接班人的最佳人选了。但龙木二岛主临终前虽然对石破天颇多嘉许，却没有把领导侠客岛的重任托付给他。侠客岛也自此黯然退出江湖，渐消影迹……

之三：侠客岛的长尾战略——组织目标设置的合理性分析

一个组织，如果已经穷尽了内部的资源，还是无法解决重大的难题，达成组织的目标，应该怎么办呢？是选择放弃，还是打破组织的边界限制，积极寻求外部的大规模协作呢？侠客岛的做法可以给我们提供有益的参考……

皇太极使用反间计，令崇祯皇帝自毁长城，将忠心为国、一意抗清的袁崇焕误为卖国贼，千刀万剐。袁承志为报父仇，深入清宫，面对皇太极的侃侃而谈，运筹帷幄而展现出来的独特魅力却一时下不了手，以至于贻误了最佳时机……



黄药师文才武学，书画琴棋，算数韬略，以至医卜星相，奇门五行，农田水利，经济兵略，无一不会，无一不精，是一个令人高山仰止的天才人物。但在他的领导下，桃花岛不但没有兴旺发达，反而人才凋零。在他外出之际，岛上无人看护值守，所有的机关暗道、奇门八卦都形同虚设。欧阳锋和杨康在桃花岛上为所欲为，残杀了江南七怪，甚至连黄药师挚爱的亡妻之墓都不得安宁……

杨过再怎么狡黠，也不过是个十几岁的毛头小孩，而全真派是天下第一高手“中







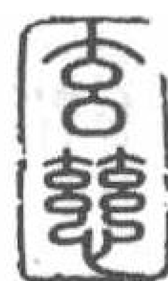


1

如何成为「带头大哥」

——论领导魅力的形成和保持

要成为领导者并不是太难，但是要成为一个有魅力的领导者，并且让这种魅力持久不衰，却是非常困难的。少林寺的玄慈方丈就是这样凤毛麟角的魅力型领导。但玄慈远非英明完美，他不但犯过重大决策失误，在个人品格上也有污点，但和他共事过的下属，即便是在30年后，仍然不惜牺牲自己的性命和名誉来维护他的尊严和安危。玄慈是怎样做到的呢？









一般认为，领导者要建立强大而持久的领导魅力必须要英明正确，永不犯错。而且，领导者的个人品格要无懈可击，堪为模范。但少林寺方丈玄慈彻底打破了这个神话。

玄慈犯过重大决策失误。他对慕容博假传的辽人入侵的讯息不加辨别，盲目决策，致令“雁门狙击”成为一场彻头彻尾失败、错误的活动，宋辽双方均是伤亡惨重。

玄慈在个人品行上也有重大错误。他身为少林方丈，知法犯法，触犯色戒，和叶二娘生下了私生子虚竹。

这样的玄慈，本应该列于被唾弃的领导者之列。但是，当他领导的一个临时性组织解散三十多年后，在他对组织成员已经没有任何的强制约束力的情况下，这个组织的仅存的几位成员为了维护他的利益不被侵犯，竟然心甘情愿、自动自发，不惜牺牲自己甚至家人的性命和名誉来维护他的利益和尊严。

显然，玄慈拥有令天下所有领导者艳羡不已的无以伦比的领导魅力。而领导者最担心的“人走茶凉”的现象也没有在玄慈身上出现。

领导者在位的时候，众星捧月，花团锦簇，一切以领导为中心，领导者自我感觉非常良好；一旦退位，则被下属弃之如敝履，无人问津。这在组织中是屡见不鲜的。

当然，我们可以将其归结于世态炎凉，人心不古。但从管理学的角度来看，归根结底，这是由于领导者的领导魅力不能够长久地保持，或者说，这样的领导者根本就没有建立起领导魅力。当他在位时，发挥作用的仅仅是他的职位赋予他的强制权力，下属是因为忌讳领导者的权力会对自己造成不良后果，才对领导者虚与委蛇，曲意逢迎。而当领导者失去权力后，下属无需再违心地阿谀奉承，展现出原本的真面目后，领导者就感到所谓的“人走茶凉”。

但是，“带头大哥”玄慈却让自己的领导魅力数十年如一日地长盛不衰。

玄慈是怎样做到的呢？

纵观玄慈的所作所为，其魅力秘诀主要有三条。

首先是目标信仰化。

目标是领导者的好帮手。只有树立了正确的、宏大的、持久的组织目标，领导者才能以此为抓手，调配组织的各项资源、调动组织成员的积极性并激发他们的潜能。反之，一个没有目标的组织，无论领导者如何有能力，组织成员也只能处于一盘散沙的状态。所以，领导者要想建立起自己的个人领导魅力，就必须从树立组织目标作为起点着手。也就是像哈罗德·拉斯韦尔所说的那样，领导者是把私人动机转移到公共目标之上，并以公共利益的名义使之合理化。

我们来看看玄慈在这方面是如何做的。

当时，慕容博捏造传言说，辽国高手将大举入侵少林寺，以夺走七十二绝技。此事关乎少林武运，从大处说，也关乎大宋国运。凡江湖上仁人义士，均认为狙击辽人是义不容辞的责任。

玄慈便将此作为目标，组建起一个临时性组织，自任“带头大哥”，组织成员有丐帮帮主汪剑通、万胜刀王维义、地绝剑黄山鹤云道长、五台山智光大师、赵钱孙等武林中赫赫有名的人物。

这个目标显然是正确的，符合所有大宋人的价值观（玄慈虽然根据虚假信息作出了错误的决策，但这个目标本身是正确无比，不容怀疑的）。



这个目标也足够宏大，是为国为民的壮举，足以激起英雄豪杰的报国之心。

最终，这个目标也是非常持久的，以当时的国际形势来看，至少是五十年不变的。我们也可以用三十年后乔峰听闻此事后的反应来做一个有力的证明。

当时，乔峰还不明身世，不知道自己就是三十年前雁门关狙击战的直接受害者。他是以大宋子民和丐帮帮主的身份为出发点来认知这个壮举和这个目标的。

参与此事的智光大师问乔峰：“乔帮主，倘若你得知了这项讯息，那便如何?”乔峰朗声说道：“智光大师，乔某见识浅陋，才德不足以服众，致令帮中兄弟见疑，说来好生惭愧。但乔某纵然无能，却也是个有肝胆、有骨气的男儿汉，于这大节大义份上决不致不明是非。我大宋受辽狗欺凌，家国之仇，谁不思报？倘若得知了这项讯息，自当率同本帮弟兄，星



夜赶去阻截。”

由此可见，这个目标在三十年后还是毫不褪色，依然可以激励起大宋的豪杰之士的奋争之心。从某种程度上来说，这个目标已经成为大宋武人的基本信仰。而提出这个目标，率领组织践行这个目标的领导者自然就成了这个正确、宏大、持久的组织目标的代言人，随之也变得高大无比，甚至就此走上神坛。这个目标三十年有效，玄慈的领导魅力也是三十年有效。这个目标五十年有效，玄慈的领导魅力也是五十年有效。

玄慈的第二个秘诀是：患难“建”真情。

领导者的职位有可能是从天而降的，但领导者的魅力一定是在基层、在一线、在现场建立起来的。而危难之际，更是建立领导魅力的大好良机。

当组织面对忧患困难，领导者应该选择和下属患难与共，而不是高高在上，发号施令。只有和下属零距离地亲密接触、交往，共担风险，才能建立起深厚的感情。只有这种经历血与火的感情才是真感情，才不会随着时间的流逝而褪色，才不会因为利益的诱惑而变质。

玄慈与组织成员们共赴雁门，狙击辽国高手。在误遇辽国贵族萧远山后，双方展开一场血战，伤亡惨重。但幸存下来的几个人无不对玄慈忠心耿耿，三十年后这几个人为维护玄慈的名誉和尊严而无私地献出了自己的生命。

领导者的共同参与、患难与共对激发下属的情感和士气极为有效。历史上，宋辽澶渊之盟的达成可为一例。当时，辽国势盛，宋兵虽多不敌。宋真宗在宰相寇准软硬兼施催逼之下御驾亲征，激起大宋官兵争胜之心，才逼退辽兵，两国进而才有和盟之约。

同时，患难与共也会促使领导者和下属之间的价值观和利益的高度趋同。大家一起做的事情，事关人人，人人有责。假若他人对此有所质疑，势必会群起而维护之。这也是人的心理必然。

雁门关之役，事后被证明是一个天大的错误。但错误反而强化了参与者的维护辩白之心。三十年后，幸存者智光大师和赵钱孙有过一段对话。

智光向赵钱孙瞧了一眼，说道：“好，老衲从前做错了的事，也不必隐瞒，照实说来便是。”赵钱孙道：“咱们是为国为民，不能说是做错了事。”智光摇头道：“错便错了，又何必自欺欺人？”

智光大师是大彻大悟之后，才敢于直接承认自己的错误。而绝大部分人都会像赵钱孙一样，为自己的错误行径寻找站得住脚的理由。

当这种属于人之常情的心理反应折射到领导魅力的建设上来，就成了一种强大的力量。玄慈是和大家共同参与的，如果带头大哥玄慈的威望、名誉受到了损害，那么所有参与此事的成员的利益也同样受到了损害。在这种情况下，领导者和下属之间是一荣俱荣、一损俱损的。否定了玄慈，就是否定了赵钱孙。而赵钱孙投入如此之大的“壮举”，也就成了非常可笑的愚蠢举动，这是对赵钱孙个人的价值观的毁灭性打击，当然是他所不能接受的。从而，赵钱孙必然会竭力维护玄慈的利益。维护玄慈就是维护他自己，维护玄慈的正确性，就是维护自己行为的正义性。

现实中很多领导者往往担心自己亲自参与，犯了错误后，会被下属视为能力不足，经验不足，等等，从而影响了自己的领导形象和领导权威。其实，只要不是你高高在上，刚愎自用，听不进任何意见而犯的错误，下属反而会觉得你更真实，相互间没有隔膜感。而和下属共同所犯的错误，对增进相互间的信任和默契不无大补。

所以，领导者必须学会与下属患难与共（即便是犯了错误，也不全是坏事），这样才能将相互间的利益和价值观捆绑在一起，从而建立起终生不渝的浓烈感情和强大的领导魅力。

玄慈的第三个秘诀是临危不惜头。

很多领导者都是享受在前，临危退缩，将责任推得一干二净的。这样的领导者，即便是说辞很动听，也不能真正打动下属。

危难之际，领导者要有硬抗的精神，勇敢面对，勇于担当。这也是建立领导魅力的重要因素。

玄慈在狙击萧远山失败之后，面对萧远山的屠刀依然临危不惧，绝不屈服。这充分显示了他的领导素质，让亲眼目睹的下属们敬佩不已。

玄慈在面临西夏国师鸠摩智要扫平少林的重大组织危机面前，依然严厉处罚唯一能够抵挡鸠摩智却犯了诸般戒律的虚竹，将虚竹逐出少林（详见本书《虚竹依赖症》一文）。这一让鸠摩智看来是“自毁长城”的行为，却充分显示了玄慈勇于担当少林兴亡重责的气概。这也是临危不惧的表现。

玄慈在被萧远山当众揭破他和“天下第二大恶人”叶二娘的私情后，



毅然在承受二百杖责后自绝身亡，以死力挽少林名声（详见本书《玄慈困境》一文）。这也是临危不惜头的具体表现。

凡此种种，说明勇于担当，从不推卸责任已经成为玄慈领导本质的重要成分，从而连错误也不能抹杀他的领导魅力。

事实证明，只是顾惜自己的身家性命、名誉利益的人，是不可能成为有魅力的领导者的。



总之，玄慈并不英明，也并不完美，但他却依靠“目标信仰化”、“患难建真情”和“临危不惜头”三条秘诀建立了强大而持久的领导魅力。这也给我们今天的领导者以信心和启示：每个人都不可能是完美无缺、永不犯错的，领导者也是如此。但只要领导者能够坚决执行玄慈的“魅力秘诀”，建立并保持领导魅力绝非天方夜谭。

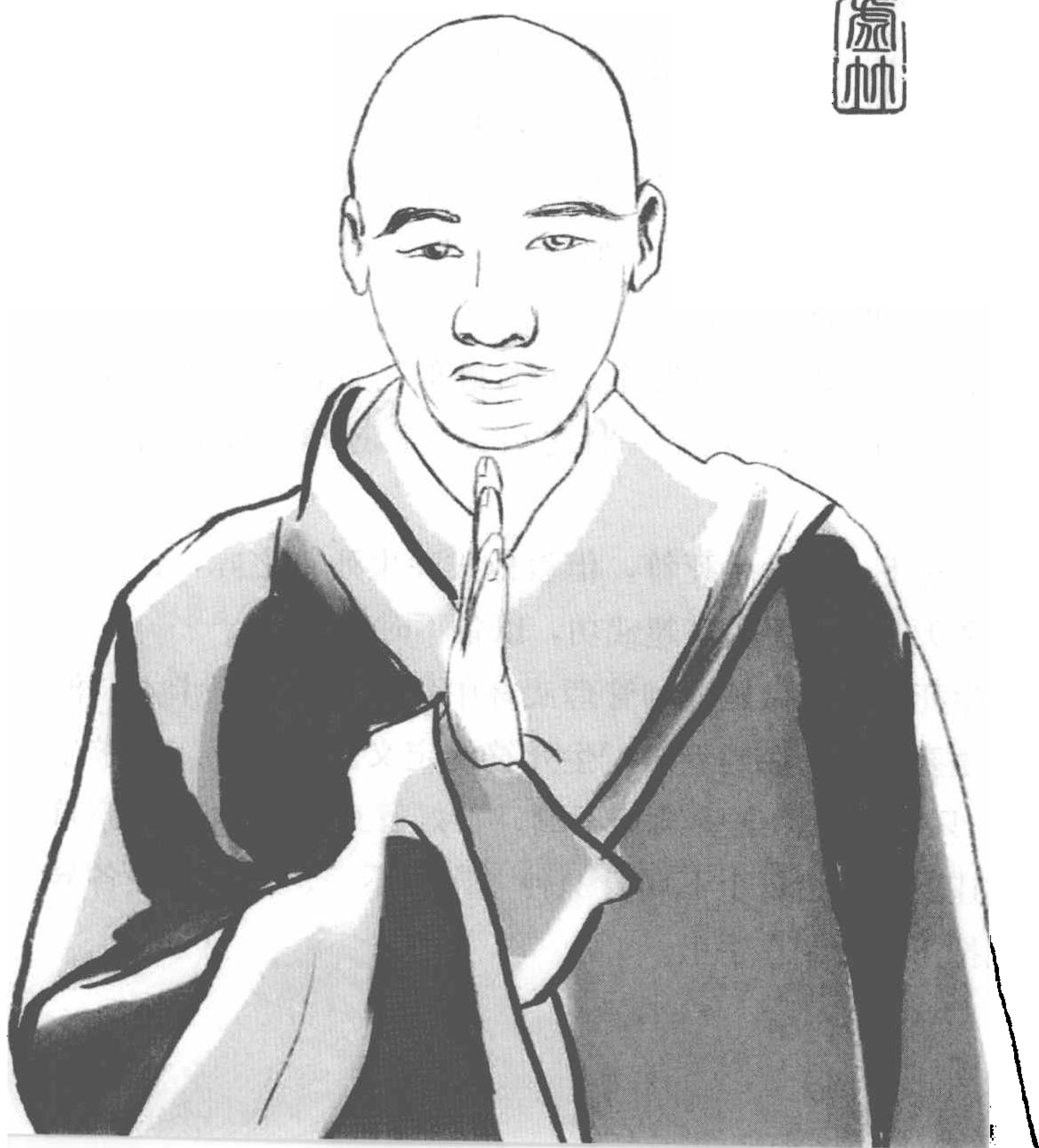
2

管理生死符

——论管理的宽严之道

生死符是天山童姥和虚竹用于管理三十六洞七十二岛的一群桀骜不驯的江湖人物的有力工具。所不同的是前者重“死”，后者重“生”。两人对生死符的不同态度代表了两种不同的管理理念，也收到了截然不同的管理效果。童姥让三十六洞主七十二岛岛主求生不得，求死不能，换来了一场惊心动魄的组织大叛乱。虚竹拔除了这些人身上的生死符，换来的却是这群豪强的心悦诚服，顶礼膜拜。“生”“死”之间，到底有哪些管理奥妙呢？







“生死符”是《天龙八部》中一门极其厉害的武功。掌握这门武功的有天山童姥和虚竹两个人。他们两人对如何运用“生死符”的不同态度，恰好代表了两种不同的管理方法。

我们先来看看“生死符”到底是一种什么样的“管理工具”。

虚竹在西夏皇宫的冰室中和天山童姥相处了数十天，在童姥的威逼利诱之下，搞清楚了其中的奥秘。

童姥希望虚竹练习天山六阳掌，以便帮助自己抵御强敌。但虚竹无论如何都不愿意习练伤人。天山童姥急怒之下，在虚竹身上种下了生死符。虚竹突觉双腿与后心一痛，但觉伤口处阵阵麻痒，又似针刺般的疼痛，直如万蚁咬啮。童姥冷笑道：“你可知道这是什么暗器？这是‘生死符’!”虚竹耳朵中嗡的一声，登时想起了乌老大等一干人一提到“生死符”便吓得魂不附体的情状。乌老大这群人个个凶悍狠毒，却给“生死符”制得服服贴贴，这暗器的厉害可想而知。虚竹只觉伤处越痒越厉害，而且奇痒渐渐深入，不到一顿饭时分，连五脏六腑也似发起痒来，真想一头便在墙上撞死了，胜似受这煎熬之苦，忍不住大声呻吟起来。

童姥说道：“你想生死符的‘生死’两字，是什么意思？这会儿懂得了罢?”虚竹心中说道：“懂了，懂了！那是‘求生不得、求死不能’之意。”但除了呻吟之外，再也没说话的丝毫力气。

童姥告诉他，生死符入体，一旦发作，一日胜似一日，奇痒剧痛递加九九八十一日，然后逐步减退，八十一日之后，又再递增，如此周而复始，永无休止。

童姥在虚竹身上种下了九片生死符，借教他拔除生死符之际，让虚竹学会了天山六阳掌和天山折梅手等高超武功，以备不时之需。

天山童姥把“生死符”当做她统御管理武林中桀骜不驯的三十六洞洞主七十二岛岛主的主要工具。在她看来，生死符的定义就是让下属“求生不得，求死不能”，只有这样，这些桀骜不驯、不好管束的下属才会俯首听命，不敢有半点违逆。她给每个下属身上种下穴位不一、阴阳比例各异的生死符，牢牢地把下属控制在手里。

天山童姥的这种做法确实收到了效果。三十六洞洞主七十二岛岛主中的领头人物乌老大就曾经这样说过：

“我们三十六洞洞主七十二岛岛主，有的僻居荒山，有的雄霸海岛，似乎好生自由自在，逍遥之极，其实个个受天山童姥的约束。老实说，我们都是她的奴隶。这童姥欺压于我等，将我们虐待得连猪狗也不如。倘若她不命人前来用大棍子打屁股，那么往往用蟒鞭抽击背脊，再不然便是在我们背上钉几枚钉子。”

物极必反，童姥阴鸷狠毒，不把下属的死活、利益、快乐放在心上的做法事实上早已为其埋下隐患。她治下的这些五湖四海的豪士忌惮“生死符”，敢怒不敢言，但并不代表他们没有怨言，一旦时机凑巧，他们内心积蓄的愤怒、不满就会象火山般爆发出来，对童姥的领导权威开展激烈的武力对抗。

果然，他们乘童姥病危之机，立即纠合在一起，发动了大规模的组织叛乱。乌老大率领三十六洞洞主七十二岛岛主攻上了童姥的大本营——缥缈峰灵鹫宫，大开杀戒，只为寻求到“生死符”的解药。

此后，童姥和同门师妹李秋水激斗后同归于尽。生死符的解法只掌握在虚竹一个人手中。独此一家，别无分号。虚竹大可以按照童姥的老方子，照单抓药，用生死符把这些江湖豪士控制在自己手里。



这样做并非不可能。这些豪士之所以反叛，一方面是因为童姥的苛酷，更重要的是他们害怕童姥一死之后，生死符的解法就此湮灭，自己等人再无解脱之法，连每年一次的临时解药也得不到了。所以，只要虚竹比童姥稍假词色，略加抚慰，是不难让这些人偃旗息鼓，停止叛乱的。

但是，虚竹采用了一种完全不同的办法，他把童姥种在这些豪士身上的生死符一一拔除，永绝后患。

虚竹解了铁鳌岛岛主哈大霸的生死符，哈大霸站起身来，挥拳踢腿，大喜若狂，突然扑翻在地，砰砰砰地向虚竹磕头，说道：“恩公在上，哈大霸的性命，是你老人家给的，此后恩公但有所命，哈大霸赴汤蹈火，在所不辞。”

哈大霸的态度是这群豪士的代表。这些桀骜不驯之徒，对在自己身上种下生死符的童姥是口服心不服，但对拔除生死符的虚竹却是心服口服，万众归心，忠心耿耿，从此再不起叛乱之心，只要灵鹫宫有所差遣，立即





一呼百应，人人争先。

为什么童姥刻毒无情的管理只收到表面和暂时的效果，而虚竹仁慈善良充满人性的做法却赢得组织管理中的长治久安的局面呢？

从生死符的角度出发，童姥种下生死符可以称之为“死”，而虚竹拔除生死符则可称之为“生”。我们必须看到，虚竹之所以能够采用“生”的办法，是建立在童姥事先已经实施的“死”的基础上的。如果没有童姥在这群豪士身上种下生死符，那么虚竹势必无符可拔，又怎么来收服人心？如果这群豪士不是身经生死符“求生不得，求死不能”的悲惨遭遇，就不会有虚竹拔掉他们的生死符之后的强烈对比和反差。以虚竹的仁慈善良的，根本不可能将这帮桀骜不驯的人收归属下，更没有一个人会来听他的号令。所以，只有童姥和虚竹两个人的做法结合起来，才是完整意义上的“管理生死符”。

所以说，管理生死符并不是让下属求生不得、求死不能，用强制的手法来换取他们的俯首听命，而是要拥有既可以让下属“生”，也可以让下属“死”的能力。

当然，我们今天来谈论管理，这里提及的“生死”只是一种比喻的说法，并不是真的指下属的生命而言。在这里，“生”大致可以理解让下属工作愉快、给予各种精神和物质激励，而“死”也相应地可以理解为对触犯了组织规章制度的下属进行的严厉处罚，包括罚款、停职检查、开除等等。

这两种做法是相辅相成，缺一不可的。没有“生”，就没有“死”，没有奖励，就没有惩罚。

春秋时期郑国的宰相子产的“宽猛相济”的治国理论同上述“管理生死符”的理论可谓不谋而合。

子产病危，交待后事，对大夫子大叔说：“我死，子必为政。唯有德者能以宽服民，其次莫如猛。夫火烈，民望而畏之，故鲜死焉。水懦弱，民狎而玩之，则多死焉。故宽难。”

子产这段话的主要意思是，宽松管理比严格管理更难驾驭。

子产所谓的“宽”，大致等同于管理生死符中的“生”，子产提到的“猛”也大致对应管理生死符中的“死”。子产认为，虽然用“宽”的方法来管理比用“猛”好，但是宽难猛易，如果没有良好的基础和际遇，盲目

实施“宽”，反而会带来很多问题。这与童姥和虚竹的管理实践是吻合的。如果一开始就让虚竹用“生”来管理，没有一个人会把他当回事。就像子产所说的，“唯有德者能以宽服民”，虚竹的“德”还不足以来服众。正是童姥的“死”让下属畏惧，而虚竹在消除这种极端的畏惧中聚集了“德”，才得以收服人心。

所以没有童姥的“死”，虚竹就不可能“置之死地而后生”。虚竹的“生”是建立在童姥的“死”的基础上的。但仅仅有“生”的管理生死符是不完整的，应对管理中的种种问题也是不够的。管理者不可以滥用“死”，但必须时刻对下属保持“死”的威慑力，在必要的时候也要行使“死”的权力。

管理的实践证明，绝对的“生”和绝对的“死”都是行不通的。群豪反叛童姥就是对绝对的“死”的否定。而子产的继承人子大叔的遭遇也证明了绝对的“生”是行不通的。子大叔在继承了子产的相位后，忘记了子产“宽难猛易”的告诫，废除了严厉的刑罚，一心施行仁政，结果郑国大乱，国势日衰，后来被晋国所灭。

虚竹在少室山前收服“星宿老怪”丁春秋，也很好地阐明了这一点。丁春秋擅长使毒，会用化功大法等邪门武功，令武林中人闻之丧胆。靠着讲道理（“宽”或“生”）是没法让他心悦诚服，俯首称臣，从此不再危害江湖的。所以虚竹用了“死”的手段，在他身上种了威力无比的“生死符”。



虚竹和丁春秋剧斗良久，苦无制他之法，听得灵鹫宫属下男女众人提醒他以“生死符”对付，见菊剑以酒水射到，当即伸手一抄，将掌中酒水化成七八片寒冰，在丁春秋身上种下了七片生死符。

丁春秋霎时之间，但觉缺盆、天枢、天兔、天泉、天柱、神道、志室七处穴道中同时麻痒难当，直如千千万万只蚂蚁同时在咬啮一般。过不多时，丁春秋终于支持不住，伸手乱扯自己胡须，胡乱撕抓，不住惨号。群雄见这个童颜鹤发、神仙也似的武林高人，霎时间竟然形如鬼魅，嘶号有如野兽，都不禁骇然变色。

武林中令人闻之丧胆的星宿老怪就此臣服于虚竹手下，再也不敢造次撒野。可见生死符“死”之威力。

试想虚竹治下的群豪见了虚竹如此手段，既感其施救仁德，又惧其惩



处毒辣，恩威并施之下，还有谁敢以身试法，不服管理呢?

这可以给我们今天的管理者一个十分有益的启示。我们大可以在组织中推行人性化的管理，宽以待人，但这和建立严格的监管奖惩制度是不矛盾的，要让这些制度像高悬的宝剑般，时刻起着警醒和威慑作用，确保好的员工和下属“生得快乐”，让心存侥幸，企图投机取巧、侵害组织利益的害群之马“死得难看”。

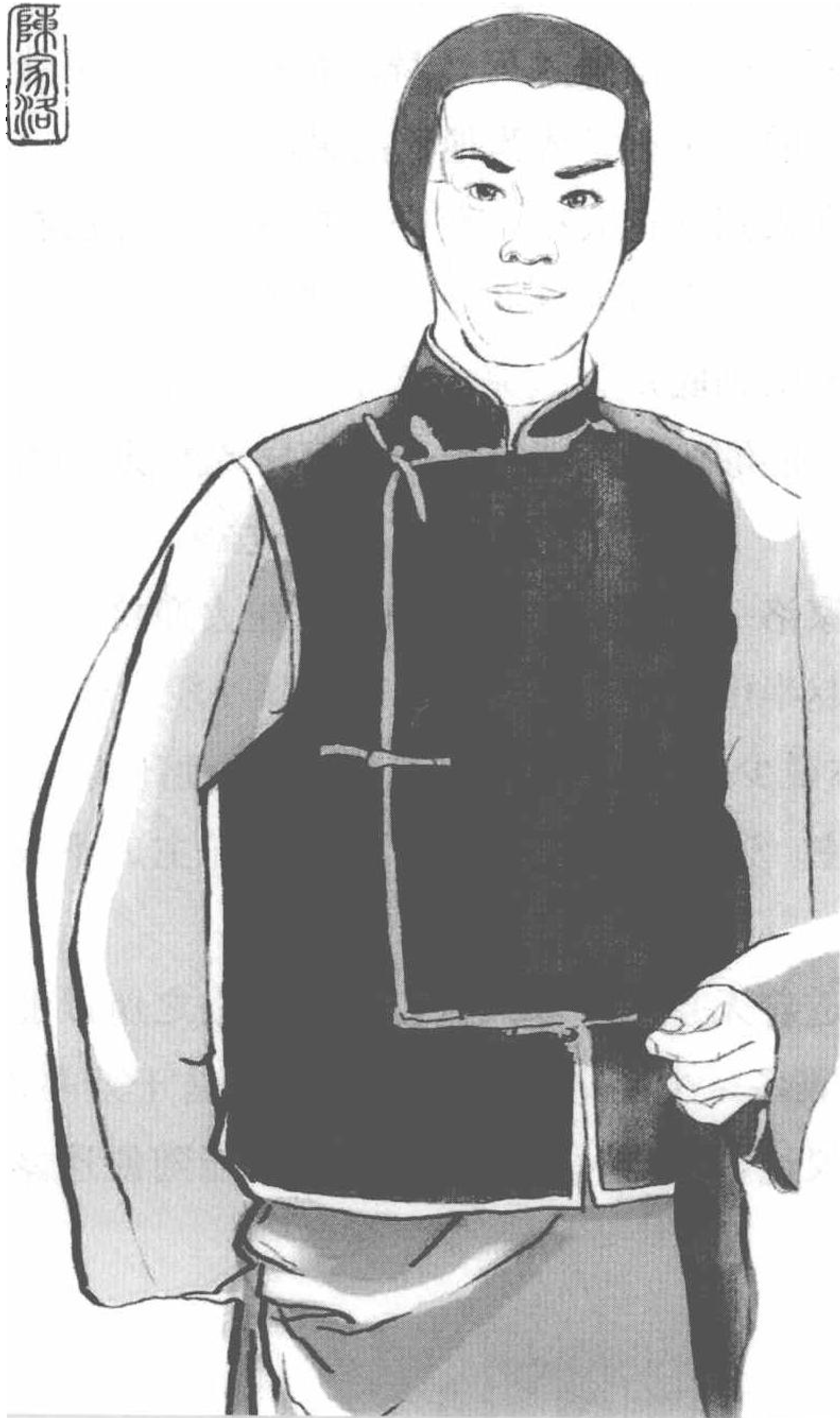
总之，管理生死符的精髓就是生死相依，宽猛相济，两者不可偏废。至于何时生，何时死，宽猛如何相济，宽猛之间的比例多寡，就需要每一个有心的管理者在实践中细心体味，灵活运用，而没有一定之规了。

3

新官上任的陈家洛路径

——论领导威信的建立

一个少不更事的书生，一夜之间成了拥有数万会众的江湖第一大帮派——红花会的总舵主。二十岁出头的陈家洛能够出任红花会总舵主一职，主要靠的是裙带关系（红花会老舵主于万亭是他的义父）。这很难让红花会叱诧风云的群豪心服口服。新官上任的陈家洛是通过什么样的方法和步骤，迅速树立并巩固了自己的领导地位的呢？





新官上任一般有两种情况，众望所归的自不待言。资历较浅颇惹争议者如何迅速立稳脚跟掌控全局则颇有讲究。

俗话说，“新官上任三把火”。但其实最重要的是在“放火”之前取得组织成员认可和信任。这样，“放火”才有可能得到整个组织力量的支持，“放火”才有可能成功，从而领导的宝座也才坐得稳，坐得长。

《书剑恩仇录》中江湖第一大帮派红花会的总舵主于万亭突然去世后，遗命自己的义子陈家洛接任舵主之位。此时的陈家洛二十刚出头，年龄只大过红花会中的十四当家余鱼同，其他原领导层的人物大多和他的义父于万亭平辈论交。他一派富家公子哥儿的气质风度，和这群江湖草莽人物绝不相同。他除了读书、习武，根本没有任何的领导经历和管理经验。而他将要面对的却是拥有七万会众的江湖第一大帮派，这个帮派中有一群叱咤风云的草莽英雄，红花会的骨干领导力量，特别是自二把手无尘道长以下的十三位当家，都曾跟原一把手出生入死，身经百战，怎么可能轻易接受一个毫无经验、毫无功绩的毛头小子成为他们的最高领导呢？

但是陈家洛却迅速融入到红花会中，获得了包括原领导层在内的组织全体成员的一致认可，成为一个万人景仰、名副其实的总舵主。

我们不妨来探究陈家洛到底是怎么完成这个“不可能的任务”的，他有什么秘诀或什么捷径，能够给今天新官上任的领导者提供有益的参考。

诚如我们所料，陈家洛一开始是不被看好的。在去迎接陈家洛上任的路上，红花会的三把手赵半山和另一位当家有过这样一段对话。

一人道：“三哥，你说少舵主年纪轻轻，这伙兄弟他压得住么？”赵半山道：“压不住也得压住。这是老当家遗命，不管少舵主成不成，咱们总是赤胆忠心地保他。”

赵半山的话里其实透着无奈。很多人都以为陈家洛之所以能够当上一把手，不是因为他德才兼备，少年老成，而是因为他是于万亭的干儿子。于万亭也知道会有这种议论，但当时真实的原因还不能随便透露（真实原

因是当时的皇帝乾隆是陈家洛的亲哥哥，于万亭指望通过这层关系，打动乾隆，恢复汉室江山），所以，于万亭在遗嘱里也特别做了说明，说选择陈家洛当接班人是为了红花会“反清复明”的大业。但在真相没有大白之前，是没有多少人会简单相信的，组织中依然充满着疑惑。不过，由于平日于万亭恩德过人，余威犹在，众人才暂时不敢有异议。所以，赵半山才会说出这番无奈的话来。但如果陈家洛日后表现不佳，有负众人的期望，于万亭的余荫也不可能罩他一辈子，这笔帐迟早会被翻出来好好算上一算。

陈家洛当然知道自己的软肋所在，所以他第一步采取的就是“低调行事”。按照一般的做法，组织中的一把手因各种原因离职（包括去世）后，应该由二把手接任。所以，陈家洛没有因为有义父遗命就欣欣然大剌剌地接任总舵主之位，只是说自己德才不够，一味谦让，坚持要二把手无尘道长接任。这一招很是厉害，既表明了自己的低姿态，又将了无尘道长一军，还获得了众人的好感。有老舵主的遗命在，二把手无尘即使真的有当一把手的想法，也不敢公之于众，否则就是不把刚刚过世的老领导放在眼里，就会激起公愤。如果无尘道长确实没有野心，陈家洛的做法也是给足了他面子，拉拢了人心。果然无尘主动表态：“红花会上下七万多人，哪一个不听少舵主号令，教他吃我无尘一剑。”此时正值四当家文泰来被清廷擒获，红花会群雄急于定好首领，前去营救。但陈家洛觉得火候依然未到，继续推让。一直到八当家杨成协跳出来，厉声说道：“四哥身受重伤，人家素不相识，连日连夜赶来报信，咱们自己还在你推我让，让到四哥送了命，那再不让了吧？老当家的遗命谁敢不遵？少舵主你不奉义父遗嘱就是不孝，你要是瞧我们兄弟不起，不肯做头脑，那么红花会七八万人全都散了伙吧！”这番话说出来，大义凛然，给陈家洛的接任扫清了舆论阻力。陈家洛如果不当一把手，就是不孝不义，谁要是反对陈家洛当一把手，也就是和七万红花会众过不去。

在这种情况下，陈家洛还是说了一番场面话：“兄弟不是不识抬举，实因自知年轻识浅，量才量德，均不足担当大任。但各位如此见爱，从江南远道来到塞外，又有我义父遗命，叫我好生为难。本来想等文四哥到



后，大家从长计议。现下文四哥有难，无可再等，各位又非要我答允不可，恭敬不如从命，这就听各位兄长吩咐吧。”

陈家洛一味推让，以退为进，做足了谦虚文章，成功地将由义父遗命接任转化成了接受众人推举而就任总舵主之职，初步赢得了会众的好感，走好了第一步。



第一步仅仅是个开始，陈家洛的领导基础还是很不稳固的。领导的威信是硬碰硬的东西，短期内是不太可能建立起来的。这个时候，最好的办法就是避实击虚，以柔克刚，大打“感情牌”，进一步收拢人心。所以，陈家洛的第二步就是紧紧抓住四当家文泰来被清廷擒获这件事做文章。表面上看起来，陈家洛一上任，就面临着解救文泰来的难题。其实，正是这件事情给他提供了“以情动人”的大好机会。文泰来在组织中威望极高，甚至高过二当家无尘道长和三当家赵半山。要不然，老当家于万亭也不会在去见乾隆的时候带上他（这件事对红花会的终极目标——反清复明至关重要，于万亭选择文泰来而不是其他人参与正说明了文泰来在组织中的重要性）。另外，文泰来的妻子十一当家骆冰，为人热情善良，对小兄弟们特别照顾。所以可以说，文泰来夫妻俩在红花会中的人气极旺，处理好解救文泰来的问题，就可以在很大程度上获得组织内的拥戴。

所以，当红花会得知文泰来被囚禁在浙江提督李可秀的官邸地牢里时，陈家洛不顾众人劝阻，坚决要亲自出马，以身相代，先救出文泰来，自己假扮成文泰来在地牢中再思脱身之策。虽然陈家洛此前已经和乾隆有过互不相害的誓约，但陈家洛作为红花会的最高领导者，深入虎穴，毕竟也是一件冒险的事情。他的这个举动，骆冰固然是感激得肝脑涂地，其他弟兄也是深感他的恩德。从而，陈家洛的领导基础得到了进一步加强。

得到弟兄的拥戴，领导基础稳固了，但这还不代表陈家洛就有了足够的领导能力来管理好这个拥有七万成员的庞大组织。世界上没有一个天才，能够一夜之间，融汇贯通，精通管理之道。而红花会的事务何其繁多，就等着一把手陈家洛拿主意，做决策。说实话，等着看他笑话的人也不是没有。陈家洛再次走对了一步棋，使自己处在了极为有利的位置。那

就是，充分发挥组织成员的智慧，机动灵活地放权。

红花会这么一个庞大的组织，运行经年，自然已经形成了一整套成熟的运作模式。这个时候，作为没有经验的新上任的领导者，陈家洛不是急于自己发号施令（事实上，他还不具备这个能力），而是充分利用组织运行的惯性，发掘组织中的原有力量，巧妙地为自己所用。

红花会的七当家徐天宏，外号“武诸葛”，是会中的智囊人物，很多重大决策都出自他的谋划。陈家洛入主红花会后，迅速了解到各个当家的能力特点，徐天宏的存在以及他对徐天宏的灵活运用为他解决了自己初期领导能力严重不足的大难题。陈家洛这样做，至少收到了三方面的好处。第一，重用徐天宏，充分调动了徐天宏的积极性；第二，其他弟兄看到陈家洛对老弟兄毫不排斥，就知道自己不用为以后担心；第三，也是最重要的一点，能巧妙地隐藏自己领导能力不足的缺陷。

红花会群雄去解救文泰来，在黄河边上截获官府的一封公文，陈家洛看后，觉得和相救文泰来无关，准备置之不理。但徐天宏拿过一看，立即发现可以利用这封公文大做文章，既可以给遭受清兵围攻的回部的木卓伦部落（该部落是红花会的老朋友，按照敌人的敌人就是朋友的原则，木卓伦部落当然是反清复明的红花会的好朋友）解围，还可以解救眼前黄河灾民的饥馑。果然，徐天宏一番部署后，成功地达到了这两个目的。这件小事说明，徐天宏对机会的判断能力以及具体的部署能力，都远远超过了陈家洛。



陈家洛也正是因此认识到了徐天宏的能力。但陈家洛并没有简单地就此分权给徐天宏。这正是陈家洛的高明之处。因为，陈家洛本人的领导权威尚未树立，如果贸然完全地分权，很可能导致下属受权后坐大，将领导者本人架空，使其失去领导和驾驭组织的能力。

陈家洛的做法是灵活地放权，而不是分权。分权和放权的区别在于，分权是在某一个相对较长的期间内，领导者将一部分权力完全分割给某个下属，一般不再过问，特殊情况除外。而放权则是针对具体某一件事情，领导者临时机动地把权力下放给下属，一旦该件事情完成，权力自动回到领导者手中。这样，放与不放，何时收何时放，尽在领导者掌握之中。

我们来看一个典型的例子。

徐天宏谋划好解救文泰来的方案，将方案和陈家洛商定后，陈家洛召集群雄，先是自己发号施令。陈家洛道："十三哥，你率领三百名会水的弟兄，预备船只，咱们一得手，大伙坐船退回太湖。"蒋四根接令去了。陈家洛道："马大挺马兄弟，你收拾细软，将心砚和这里弟兄们的家眷先送上船。"马大挺也接令去了。陈家洛道："十二哥，你太过累了，也上船去休息。其余众位哥哥随我去攻打提督府，相救文四哥。现下请七哥布置进攻，大伙儿听他分派。"



陈家洛柿子挑软的捏，自己把没什么技术含量的任务先行分派了，却把难度较高的进攻部署放权交给徐天宏。我们可别小瞧了这一招，就是这几个简单的分派，确保了他的领导地位，而徐天宏也是遵照他的授权命令来进行下一步的部署的。

徐天宏道："四嫂，你于巳时正，到提督府东首的兴隆炮仗店放火，然后赶到提督府西门，会齐大伙进攻。"骆冰接令去了。徐天宏道："马大哥，你派人把兴隆炮仗店的老板、伙计全都请来，不必跟他说甚么原因，事完之后，加倍补还他店里损失。再招齐全城各街坊水龙队，召集四百名得力弟兄，另外三召名绿营中的弟兄，辰时正在此听令。"马善均接令，立即派人召集会众。徐天宏道："八弟，你率二百名弟兄，一百名用手车装满稻草，一百名各挑硬柴木炭，扮作卖柴的农夫樵子。九弟，你率领水龙队，假扮是救火的街坊。绮妹妹，你率一百名弟兄，扮作难民，每人挑一百斤油，背一口大镬。"徐天宏又道："十弟，你率领一百名弟兄扮作泥水木匠，各推一辆手车，车中装满石灰。"群雄听徐天宏分派，都觉好笑，但各应令。徐天宏再道："马大哥，你扮作清兵军官，率领三百名绿营弟兄在外巡逻，不许闲杂人等走近，不许提督府的人出外报讯。义父与孟大哥、安大哥从南墙攻进去。总舵主、道长与我从西墙攻入，三哥、五哥、六哥从北墙攻入。"他分派已定，将预定的计谋详细说了，群雄俱赞妙计。

徐天宏的这一番部署，有火攻、水攻，还有油攻、石灰攻。陈家洛自己显然是做不出来的。

陈家洛的灵活放权，把徐天宏牢牢定位在参谋的位置上，使其不能越俎代庖，取代自己的领导地位。而徐天宏谋划的成功，则直接代表了陈家洛领导的成功。

陈家洛的第四步，就是抓住机会，展现自己的能力，至少是证明自己的潜力。陈家洛率众人到铁胆庄索要文泰来，和庄主周仲英过招，在下属面前展露了自己的专业能力。领导者的能力必须是多方面的，作为江湖第一帮派的一把手，武功当然是考核领导能力的一部分，但并非全部。就任之初，陈家洛的武功还远不是天下第一，在会内，无尘、赵半山、文泰来的武功可能就强过他。红花会外，清廷第一高手张昭重他就打不过。但陈家洛也基本可算是一流高手，所以，在专业能力上，众人基本是认可的。后来，陈家洛潜心学习新技能，增长能力，终于成了数一数二的高手。但陈家洛更让下属佩服的不是他的武功，而是他的话语。此时文泰来因周仲英的幼子被清廷鹰犬诱骗泄密而被捕，陈家洛明知而故问，“敝会四当家奔雷手文泰来遇到魔爪子围攻，身受重伤，避难宝庄，承周老前辈念在武林一脉，仗义援手，敝会众兄弟全都感激不尽，兄弟这里当面谢过。”说罢站起身来深深一揖。周仲英连忙还礼，心下万分尴尬，暗道：“瞧不出他公子哥儿般似的，居然有一手，竟用场面话来挤兑我。”章进没懂陈家洛的用意，大叫起来：“总舵主你不知道，这老匹夫已把咱们四哥害了。”陈家洛便似没听见他说话，仍然客客气气地对周仲英道：“众兄弟夤夜造访宝庄，礼貌不周，还请周老前辈海涵。只因听得文四哥有难，大家如箭攻心，未免鲁莽。不知文四哥伤势如何，周老前辈想已延医给他诊治，就请引我们相见。”说着站起身来，红花会群雄跟着站起。周仲英口讷，一时不知如何回答。



领导者总是要经历很多场面的，得体有效的场面话往往胜过死打蛮斗，陈家洛的这番话一说，无尘、徐天宏、卫春华、余鱼同等都暗暗佩服。陈家洛兵不血刃就收服了这几个人的心。

总之，陈家洛的这几步，等于给新上任的领导者铺就了一条快速通向成功的“陈家洛路径”，非常具有参考价值。

我们今天的新上任的领导者和陈家洛相比，面临的情况可能更复杂。红花会毕竟是个江湖组织，比较讲义气，容易被打动。而今天组织中的成员构成更复杂，需求更繁多，更难协调。红花会的无尘道长无意于争权夺



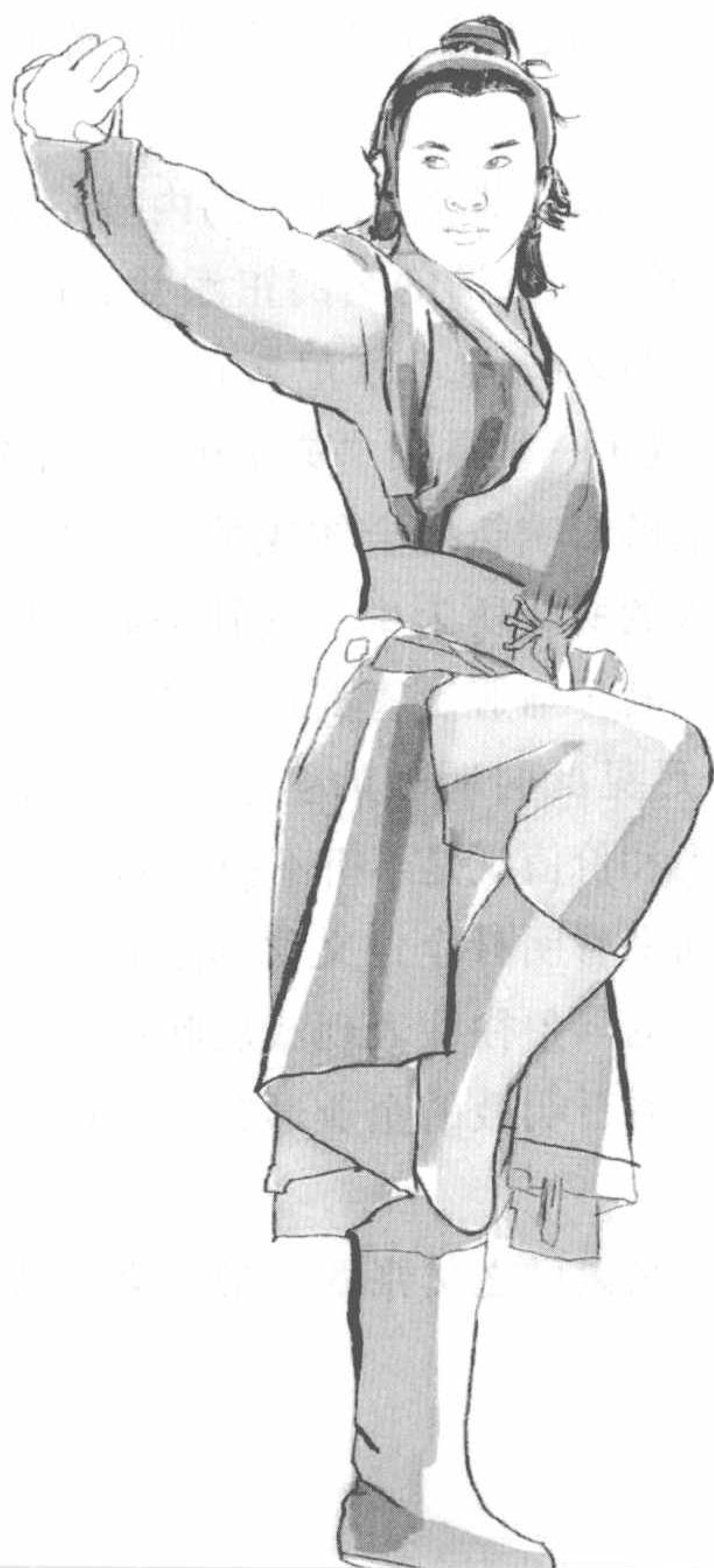


位，但现实中的二把手、三把手未必没有想取你而代之的想法。凡此种种，都需要今天的领导者用更多的智慧、更谨慎的做法来获得组织的认可，取得管理的成功。不过，新官上任的陈家洛谦虚低调、以情动人、充分发挥组织成员的智慧，机动灵活地放权、抓住机会，展现自己的能力这几个要点还是有其实用价值的，领导者不妨参照执行。

4 明教企业文化的乾坤大挪移

——组织变革的三大成功要诀

明教被江湖人士称之为“魔教”，是名门正派的公敌。但就是这样一个令江湖人士闻之色变并不齿的组织，在新任教主张无忌的手里却起了翻天覆地的巨变，不但一举扭转了明教的负面形象，和六大门派化敌为友，而且成了率领中原群雄，反抗暴虐的元朝统治者的核心领导力量。从武林公敌到武林领袖这个过程，张无忌是怎样完成这一次组织变革上的“乾坤大挪移”的呢？





在很多人眼里，张无忌并不是一个合格的领导者。他儿女情长，优柔寡断，轻易就放弃了领导权位。但是，很多人并没有看到，张无忌在改造明教（魔教）企业文化过程中表现出来的卓越领导智慧。

从武林公敌到武林领袖的这个过程，张无忌完成了一次组织变革上的“乾坤大挪移”。这是一次极其不易的伟大转变。

从这个角度来看，我们可以说，张无忌无愧于一个伟大的领导者。

明教巨变的背后，其实牵涉到的是企业文化的改造和转型。事实上，明教的企业文化经历了一个形成、迷失和回归的过程。但是在张无忌接手之前，该组织的文化迷失已经积重难返，故尔，由张无忌引领的这种回归毋宁说是一种彻底的转型。

我们先来看看明教的企业文化最初是什么样的。

张无忌就任教主后，曾经向教中光明左使杨逍了解明教的整个发展过程。

明教原来叫做摩尼教，其主旨（即企业文化的内核）是去恶行善，应该说这是一种良好的企业文化，和所谓的名门正派并无区别。但是此后，该教却偏离了正确的方向，误入歧途，摩尼教的“摩”字被人改成了“魔”字，明教的企业文化也成了一种具有“魔性邪气”的文化。

我们知道，企业文化是能够影响组织全体成员思想和行为的价值准则和信仰。我们可以从明教诸人的所作所为中一窥其企业文化。明教的高层领导者谢逊滥杀无辜，双手沾满了血腥、青翼蝠王嗜吸人血、杨逍强奸峨嵋女弟子纪晓芙等乖僻行径足见此时明教的企业文化已经远离“为善除恶”的本义，教众的行为准则和价值观是不折不扣的邪门外道。

我们还可以从另一个方面来看明教企业文化的迷失。企业形象是企业文化的外在表现，而一个组织的形象往往表现或反映在组织之外的人的口碑或印象之中。下面，我们来看看明教的企业形象在江湖人士头脑中是一种怎样的反映。

在张三丰百岁寿诞之际，张无忌之父张翠山带着妻子从冰火岛回到武

当山。张翠山自己出身名门正派，因为妻子殷素素是明教分支天鹰教教主之女而惴惴不安，唯恐师父责怪。张三丰因和最钟爱的弟子张翠山久别重逢，心情喜悦，反而转过来宽解弟子说："翠山，为人第一不可胸襟太窄，千万别自居名门正派，把旁人都瞧得小了。这正邪两字，原本难分，正派弟子若是心术不正，便是邪徒，邪派中人只要一心向善，便是正人君子。"张翠山大喜，想不到自己担了十年的心事，师父只轻轻两句话便揭了过去。

张三丰活了一百岁，修炼了八十几年，胸怀空明，早已不萦万物，这才有这般见识。但是，当他在带着张翠山之子张无忌学医未果，偶然救了明教中人常遇春时，却说了这样一番话教育常遇春："你不过刚长大成人，虽然投入魔教，但陷溺未深，及早回头，一点也没迟了……我劝你即日洗心革面，弃了邪教。老道便命我大徒儿宋远桥收你为徒。日后你行走江湖，扬眉吐气，谁也不敢轻视于你。"

这截然相反的态度足以说明，即便是修身养性近百年、人情豁达如张三丰，也是将明教视为毒蛇猛兽，亦可见明教的企业形象之差，企业文化之积重难返了。

企业文化的背离或迷失，直接导致了组织凝聚力向心力的消失。教主阳顶天（张无忌的前任）练功走火入魔暴毙后，明教立即人心涣散，中高层干部们为了争权夺利，大打出手，一个强大的组织立即四分五裂，一蹶不振，以至于六大门派攻上总部光明顶，明教面临灭顶之灾。幸赖张无忌排难解纷，施以援手，才得幸免。张无忌也因此坐上了教主的宝座。



张无忌接任教主之后，在蝴蝶谷举行了盛大的仪式，正式宣告了明教组织企业文化的回归（转型）。

张无忌大会教众，焚火烧香，宣告各地并起，共抗元朝，诸路教众务当相互呼应，要累得元军疲于奔命。张无忌要求教众必须和中原武林化敌为友，联络天下英雄豪杰，群策群力，以推翻元朝的暴虐统治，克成大功。

教众齐声颂唱："焚我残躯，熊熊圣火，生亦何欢？死亦何苦，为善除恶，唯光明故。喜乐悲愁，皆归尘土。怜我世人，忧患实多！怜我世人，忧患实多！"

这首歌可谓是转型后明教的企业口号，也是企业文化的内涵精蕴所





在。“为善除恶”，从此，明教又走上了正途。

但是，起沉疴之躯谈何容易，仅仅靠举行一个盛大的仪式是无法彻底改变原有的文化的。明教五散人之一周颠的话正说明了企业文化转型的不易。

周颠道：“江湖上都说咱们明教杀光了六大派的高手，一听到‘明教’两字，人人恨之入骨，甚么‘同心协力、共抗胡虏’云云，说来好听，却又如何做起？”

不过，事实胜于雄辩，张无忌成功地做到了这一点。

下面，我们来着重分析张无忌为什么能够在短时间内成功地扭转局面。他武功上的“乾坤大挪移”固然值得我们艳羡，但他在组织企业文化改造上的“乾坤大挪移”却更值得我们今天来借鉴学习。

首先，企业文化要实现成功的转型，必须有大环境的时机配合。

当环境中出现了较大的战略机会时，企业文化的转变一定要符合这个战略机会。当时天下已然大乱，东南群雄并起，反元义师此起彼伏。其时元军势力仍是极强，且起事者各自为战，互相并无呼应联络，都是旋踵即被扑灭。沿海诸省本为殷实富庶之区，但眼前饿殍遍野，生民之困，已到极处。大家都知道蒙古人如此暴虐，霸居中土之期必不久长，正是天下英雄揭竿起事的良机。这个时候，正需要有一个强大的组织或强大的领导者来振臂一呼，势必天下云从。在面对民族情仇时，江湖各派间的恩恩怨怨当然要放在第二位，所以，大环境给明教提供了一个极好的机遇，既能与各派一笑泯恩仇，又有实力和能力来承担驱逐胡虏的领导重任。

大环境给明教和其他门派提供了一个共同的敌人，但现实中可能遇不到这么好的敌人，那么，领导者一定要善于制造“假想敌”。只有拥有了“假想敌”，各派力量才能“同仇敌忾”，团结在一起。

第二，企业文化的成功转型需要组织内部小环境的配合。

明教本来已经四分五裂，置身事外者有之，自立门派者有之，相互残杀者有之。如果没有一个非常好的机缘，已经没有人能够将这个即将分崩离析的组织重新拿捏整合在一起。这个时候，六大门派攻陷了光明顶，这本是明教的最大危机。但危机中也蕴藏着转机。在生死存亡的关头，明教四分五裂的人心放弃了短视的个人恩怨，竟然凝聚在了一起，为了组织的生存而战。白眉鹰王殷天正本来已经自立门户，也赶来光明顶救难。青翼

蝠王韦一笑本来要吸人血才能抑制体内阴毒，否则自己就要送命，但他身旁明明有一个女娃子，可他宁愿自己送命，也不吸她的血。只因这个女娃子是白眉鹰王殷天正的孙女。韦一笑说眼前明教有难，大伙儿需当齐心合力，因此万万不能吸她的血。

现实中的领导者也要学会在组织中制造适度的危机感，以营造齐心协力的内部环境。

第三，企业文化的成功转型需要一个强大的并且一心向正的领导者自上而下地进行推动。

几乎所有改造企业文化的成功案例都表明，改造企业文化只能自上而下地进行。这是因为，改造企业文化意味着要提出新的价值观念，确定需要形成的企业文化；也意味着改变那些与新的价值观念不协调的政策和制度，而只有最高管理者才拥有改变价值观念和深层机制的权力。同时，新的价值观念要渗透到整个企业中去，也只有从高层到底层，才会取得实效。没有来自最高管理者的决心和榜样行动，新的价值观念就难以扎下根来，新的企业文化也不可能繁荣兴旺。因此，最高管理者公开表明赞同改造企业文化的坚定态度，并且花费时间和精力致力于推动企业文化变革，是至关重要的。



这个强大的领导者就是张无忌。张无忌在明教群雄不敌六大门派，准备焚身自尽时，挺身而出，拼着自己身负重伤，终于打退了六大门派，挽明教于即倒，令一帮桀骜不驯的豪迈之士心服口服，拥立他当了教主。他的武功、人品和为明教立下的大功让他拥有了足够的资本来令行禁止。他的威望达到了顶峰，已经无人可以企及。

不过，虽然张无忌此时的威望无人可比，但大家只是拥护他当教主，对于他推行的变革，并不是所有的人立即能够接受的。原有的企业文化具有巨大的惯性，改造企业文化涉及到打破企业中久已存在的定势，必然会遇到员工抗拒改变的阻力。

张无忌很明白这一点，对教主之位坚辞不受，其实他是以退为进。他提出了两个条件：

1. “自今而后，从本人以下，人人须得严守教规，为善去恶、行侠仗义。本教兄弟之间，务须亲爱互助，有如手足，切戒自相争斗，凡违犯教规，和本教兄弟斗殴砍杀，一律处以重刑，即令是本人的外公、舅父等尊



长，亦无例外。

2. “本教和中原各大门派结怨已深，双方门人弟子、亲戚好友，都是互有杀伤。此后咱们既往不咎，前愆尽释，不再去和各门派寻仇。”

这建议果然遭到反对，众人听了，心头都是气忿不平，良久无人答话。

明教被人视为魔教，其主要原因并不在于外部，而是在内部。张无忌仁心宅厚，当然不愿意当一个邪教的领导者。他提出了两个条件，正是转变明教企业文化的关键所在，如果明教群豪不能答应这两个条件，他是万万不愿当这个教主的。只有所有的成员都认可新的价值规则，并积极地予以履行，才有可能完成最终的变革。在铁冠道人、彭莹玉等人的思想工作下，明教群豪终于同意了张无忌的条件。张无忌的这两个条件为引领明教重返正途并率领中原群雄合力击溃胡虏奠定了强大的组织基础。

有了严明的纪律，且张无忌以身作则，义不顾亲，即令亲如外公舅父也不能违反，使张无忌的改革有了制度的保证。但这还不够，要想使明教成为整个天下的领导者，还必须让以六大门派为代表的天下群雄同样心服口服。为了做到这一点，应把握好时机，抓好突破点。因为明教虽然改变了，但积怨颇深，中原群雄并不一定会领情。

正在此时，中原六大门派的领军和精英人物被朝廷设计擒拿，关押在元大都的万安寺中，受尽了凌辱。这给明教和张无忌提供了一个千载难逢的好机会。张无忌率领部属，克服万难，救出了六大门派的精英。

张无忌及明教的所为，让六大门派大为折服，其领军人物少林空智大师道：“中原六大派原先与明教为敌，但张教主以德报怨，反而出手相救，双方仇嫌，自是一笔勾销。今后大伙儿同心协力，驱除胡虏。”

至此，伟大的领导者张无忌变革组织企业文化的“乾坤大挪移”才算是大功告成。

他得以成功的三个条件是缺一不可的。今天的领导者，如果也想改变自己组织的文化，那么，一定不要忘了成功的要素是外部的大环境、内部的小环境以及自己的领导力是否足够强大，并且还要敏锐地抓住有利的突破口。

5 丘处机的绝世激励

——激励的终极奥秘

有没有这样的一种激励手段，可以化敌为友，让他们十数年如一日，无怨无悔，分担你一半的重任，并且不要一分钱的报酬，即使付出生命的代价也不回头？而且，在这十数年中，也无需你任何的催促监督，自动自发，把一切做得比你预期的还要好上许多倍？听起来有点像天方夜谭，但有一个人真的做到了。这个人就是长春子丘处机。那么，丘处机到底是怎样做到的呢？又能给我们什么样的启示呢？







丘处机激于义愤，杀了卖国求荣的汉奸王道乾，却连累了两位好友郭啸天和杨铁心。官兵追捕郭杨二人，郭啸天当场被杀，杨铁心失踪。

丘处机得知凶讯后，懊悔不已，发誓要将郭杨二人的遗腹子调教为英雄人物。此时郭啸天的妻子李萍被军官段天德劫走。杨铁心的妻子被金国王子完颜洪烈派人抢走。

丘处机为救好友遗孀，与法华寺住持焦木大师发生误会。江南七怪出来做和事佬，不料误会不但没有冰释，反而愈演愈烈。双方大打出手，差点两败俱伤，尽数毙命。

真相大白后，丘处机为自己的鲁莽道歉，但江南七怪却咽不下这口恶气，一定要和丘处机一决高下。

丘处机灵机一动，利用江南七怪好胜心切，巧用言辞，一步一步将他们诱入自己提出的比赛方式中。丘处机提出，自己和江南七怪分别去救助郭杨的遗孀，并将他们的孩子教育成才，十八年后再由两个孩子比武来决定胜负。

这可谓是管理史上最惊心动魄的激励了。

考量激励所达到的效果，一般从受激对象行为的唤醒水平、行为的方向和行为的持续性三个方面来进行。

行为的唤醒水平是指受激对象愿意为工作付出多少努力。每一个受激对象的激励库存都是非常大的，就看激励者能够采用什么样的方法，尽可能把受激对象的库存提取出来。我们不妨用多次荣膺世界首富的比尔·盖茨的财富来做一个形象的比喻。盖茨拥有近乎天文数字般的财富，这就相当于极其庞大的激励库存一样。那么，他愿意为某项事业付出的财力，就可以比拟为他的唤醒水平。

行为的方向是指激励对象愿意把自己的努力用往哪一个方向。盖茨曾经做过多项投资，把他的财力用于很多方面。他对慈善的投入只是他的行为的一个方向。目前，他成立的慈善基金所管理的资金额度已经高达 291 亿美元。而且，盖茨已经宣布，他们夫妇死后，只有留几百万美元的遗产

给自己的孩子，其他部分，都将都捐给慈善事业。结合第一个考量指标来看，盖茨的慈善行为的唤醒程度已经基本等于他的财富库存，并且其方向指向了慈善事业。

行为的持续性是指这种努力可以坚持多长的时间而不放弃。盖茨已经决定，将于2008年退出微软公司的日常管理，把后半生的主要精力集中到慈善事业上。这说明，他的慈善意识和行为的持续性是非常之长，等同于盖茨余生的长度。其实，这并不是结束，即使盖茨去世后，他的慈善基金会仍然会持续发挥作用。

具体到丘处机对江南七怪的激励上来，我们可以看到，江南七怪虽然性格怪僻，但对于侠义行为的唤醒程度是非常高的。他们援手焦木，就是出于一个朋友之间的“义”字。到后来，他们几乎要为帮焦木付出全军覆没的代价，却从未有半点怨恨朋友、后悔帮忙的想法。不过，侠义行为也可以分很多种，江南七怪可以有很多选择，但丘处机的激励让他们的选择方向指向了救助义士遗孀，并把义士后嗣教育成才。我们也可以看一下，如果江南七怪同意了丘处机的比试之法，他们必须付出多长的时间来完成这一项天外飞来的千斤重任。十八年后嘉兴南湖比武，就等于七个人都至少要付出十八年的黄金年华，合计起来就是一百二十六年。人生有多少个黄金十八年呢?



我们知道，江南七怪后来付出的又何止是十八年的光阴啊。张阿生活生生的一条生命，就埋没在大漠的风沙之中。其余六人，也在朔风如刀的苦寒大漠，苦苦坚持。他们本来完全可以在繁华富庶、温风暖雨的江南小城，饮酒会友，仗义行侠，惬意地度过一生。更为甚者，一日为师，终身为父。十八年后，他们还是要关心郭靖的成长，不曾有半分松懈。

可以说，江南七怪为了完成对手丘处机的目标做到了鞠躬尽瘁，死而后已。但反观丘处机的付出，除了几句说词，竟是一毛未拔。如果用投入产出的比率来衡量，这肯定是排名第一、含金量最高的激励。

今天的领导者面临的情况，和丘处机所经历的当然已经大为不同。领导者可以采用的辅助激励手段前所未有的丰富，不像丘处机那般捉襟见肘。但是，激励效果却每况愈下。领导者很有必要深入体悟丘氏激励的精髓，快速提升自己的激励技能。



丘处机的目标是找到两位好兄弟的后代，并把他们培养成英雄人物。江南七怪的目标是战胜丘处机，维护团队声誉。这本是分属两个不同个体（或团队）互不关联的两个目标。

丘处机怎么会想到化敌为友，利用对手来为自己服务的呢？这是源于他独特的资源观。他把对手也看成了可资利用的资源，巧妙地利用了江南七怪好胜心切，急于证明团队实力的心理，把本该由自己独自承担的重任一分为二，设定新的游戏规则，以两个孩子的武功高下来替换丘处机和江南七怪亲自比试的结果，轻轻松松把自己一半的担子卸到了江南七怪的肩上。也就是说，丘处机为江南七怪战胜丘处机提供了一种新的可能，设计了一种新的选择。

丘处机想到了这一点，就已经立于不败之地了。十八年后，无论比试的结果如何，丘处机都是赢家。杨康赢了，他固然是赢。郭靖赢了，他还是赢。

化敌为友的背后，其实是丘处机独特的资源观和设计新游戏规则的能力。正是因为他具备了这样的能力，才会有绝世激励的出台。

很多人也许会说，丘处机的这种激励手法，是很难模仿学习的，在今天的组织中，好像不太可能遇到这种类似的情况。

真的是这样吗？答案是否定的。丘处机的激励精髓，并不是数学公式，完全可以照搬照抄。我们应该在领悟的基础上加以灵活运用。

明朝的一代名相张居正，就具备这种把对手（反对力量）当作实现自己目标的资源并加以利用的能力。

首辅高拱为解决南粮北运的难题，决定开凿胶莱新河，以便漕运由淮河入海，由胶州湾进入胶莱新河，再由海仓口出海直入天津，再到北京。但身为次辅的张居正却有不同意见，他通过调查论证知道，河水不足以刷沙，海水会倒灌入河中，所以，开凿胶莱新河并不能起到相应的作用。

但张居正所处的境地非常困难。高拱大权独揽，根本听不进别人的意见。张居正如果强行提出反对，很可能无法保住自己现有的位置（现有的位置来之不易）。张居正不想丢掉这个位置，因为这是他做事所必须的平台。可是，如果不反对这项劳民伤财的浩大工程，本就空虚的国库就会雪上加霜，导致整个朝廷财政状况的极度恶化。

张居正为了达到自己反对开凿新河的目标，决定利用对手，把反对自

己的力量当成了自己的资源。他想到了高拱阵营中的胡檟。这个人为人正直，有自己的主见，不随声附和。张居正不直接说自己有意见，只是提出，派胡檟去实地考察调研，再做决定。高拱同意了。胡檟考察归来，向高拱汇报的正是张居正想说的内容。胡檟的意见，高拱当然是听得进的。最后，胶莱河方案被否定了。国家避免了劳民伤财，张居正现有的位置也没有失去，张居正顺利解开了这个难题。

张居正的做法和丘处机有异曲同工之妙。

即便是独裁程度很高的组织，反对力量总还是存在的，我们不能奢望自己所领导的组织是一个例外。但我们完全可以学习丘处机的独特资源观，把反对自己的力量也视为资源，并在这个前提下设定新的游戏规则，为他们安排新的工作议题。如果这些反对力量顺利完成了任务，那么你也就达到了化敌为友的目的。反之，如果他们故意消极怠工，拒不执行，那么，你就可以根据事先制定的新游戏规则，毫不手软，加以惩处。性质恶劣、后果严重的“主犯”当然就可以将其驱逐出组织。其他的“从犯”视情况，不再安排在重要的、会对组织造成重大损害的岗位上。这相当于是“化敌为零”，反对力量的削弱，当然会对组织的发展有良性驱动。

所以说，一旦你掌握了这种“化敌为友”的资源观，你就有可能立于不败之地。



“化敌为友”的资源观是丘处机实现绝世激励的前提，但仅仅靠这一点还不够。要想把势不两立的敌对力量转化为良性对抗的竞争对手，其背后必须有强大的道德支持和约束。

表面上看起来，丘处机是凭借口舌之力，说服了江南七怪。但毕竟江南七怪所要付出的实在是太巨大了，他们不可能不全盘衡量利弊得失。七怪里的二哥“妙手书生”朱聪就说了：“你这法子未免过于狡狯。凭这么几句话，就要我兄弟为你费心一十八年？”

丘处机则抓住仁义道德来约束江南七怪。他大义凛然，举例说明：“古来大英雄真侠士，与人结交是为朋友卖命，只要是义所当为，就算把性命交给了他，又算得甚么？可不曾听说当年荆轲、聂政，有甚么斤斤计较。朱家、郭解扶危济困、急人之难，不见得又讨价还价了。”

江南七怪自诩侠义英雄，而救助孤儿寡母正是侠义英雄所不能推诿





的。如果背离了这一点，不要说当不成侠义英雄，就是当普通的正义民众也不够格。丘处机的这番话语，等于是用仁义道德约束住了江南七怪的退路。

在任何激励中，约束都是必要的。如果没有约束，一有风吹草动，行为就会偏离正确的轨道。行为唤醒程度，行为的方向以及行为的持续性也就随之发生异变，激励的效果自然也就下降，甚至锐减至零。

言辞只是很表浅的激励。我们完全可以设想，如果没有约束（或者受激对象不受约束），江南七怪就算囿于形势，不得不答应丘处机的挑战。但事后他们完全可以敷衍了事，甚至用弄虚作假或用损招杀掉杨康等手段来胡乱应付或取得胜利。

对我们今天有启示作用的是，这种约束和激励效果之间是什么样的一种关系呢？

我们往往会以为，越严厉的约束会带来越良好的激励效果。其实正好相反。丘处机可以用来约束江南七怪的除了一条道德底线之外，再没有任何其他的东西了，但却取得了最好的效果。

道德底线是人类社会最宽泛的行为约束线，但这种约束也是永无止境的。因为道德水准是没有上限的，你永远可以做得更好更多。

从下页图中可以看出，激励的效果处于最宽泛的行为约束线和最严厉的行为约束线之间。最宽泛的行为约束（道德底线）带来最好的激励效果。因为道德底线的约束几乎等同于自我约束、自我激励。自我激励是一种内部激励，无须外界能量的支持，自动自发为完成目标而努力。

为了更好地说明道德约束的力量，我们再次引用比尔·盖茨的例子。

盖茨本来是个一毛不拔的铁公鸡，对慈善事业基本不闻不问。那么，是什么力量激励他把几乎全部的巨额财富投入到慈善事业中呢？

促进盖茨根本转变的，是1993年秋天，他和后来成为他妻子的梅琳达等人到非洲旅游时，当地人民的极度贫困激起盖茨心灵的震颤。盖茨感慨之余，扪心自问："我能做什么？"他的父亲告诉他说，应该建立基金会，开展慈善工作。盖茨欣然答应，立即建立了9400万美元的基金会。此后，他的慈善事业越做越大。

约束或激励盖茨的，正是道德力量的作用。

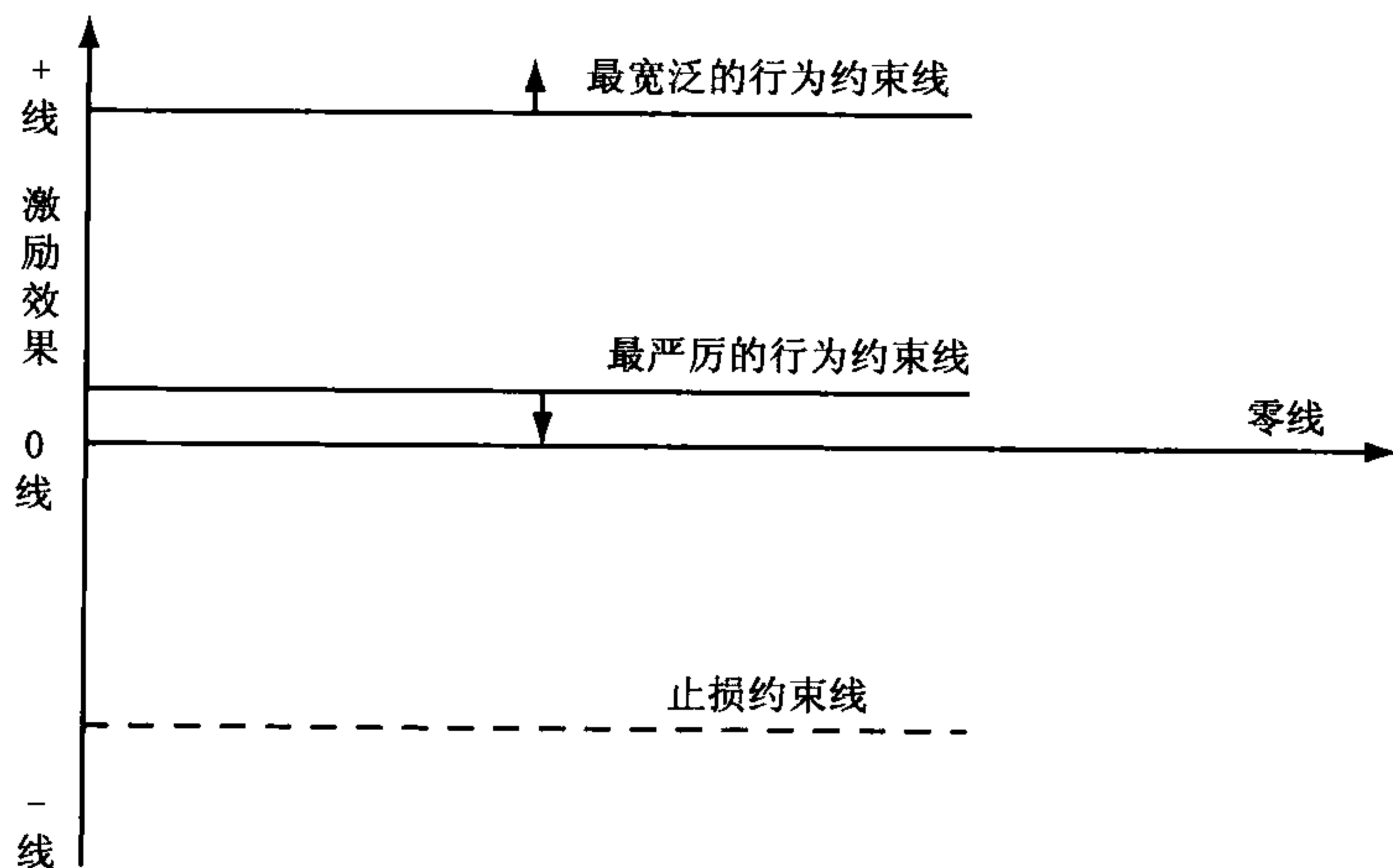
越严厉的行为约束线越趋近于零线。最严厉的行为约束消灭了员工几

乎所有的主观能动性，员工们表面上唯命是从，内心里怨声载道，其产生的激励效果基本为零。对一个组织来说，如果只能靠严厉的规章制度来约束下属的行为，那么其激励效果之差也就可想而知了。

领导者必须学会并寻找到用更为冠冕堂皇（在此处是一个褒义词，而非相反）的理由来约束下属。

当然，用什么样的行为约束线去约束下属是很有讲究的。人的个体差异是非常大的。丘处机可以用道德底线去约束江南七怪，但如果他面对的是彭连虎、灵智上人、沙通天这一伙趋炎附势之徒，道德也就失去了作用。所以，领导者不能为了冠冕堂皇而冠冕堂皇，约束线并不是用来装点门面的，是要真正发挥作用的。也就是说，针对不同个体的约束线，一定要足以起到约束的作用。

图中还有一条止损约束线。这是在激励出现重大失误，对组织造成了重大损失的时候，必须立即采取紧急措施止损的情况。





18 年间，丘处机对江南七怪的行为没有任何的监督催促。但这并不等于他对江南七怪的“郭靖培训进程”不闻不问。事实上，他全盘掌握了江南七怪的信息。他就像是一个运筹帷幄的大将军，足不出户，全知天下事。他的这一份拿捏，非常值得我们学习。

在第 16 年上，丘处机派弟子尹志平前往大漠，通报情况。丘处机为什么选择在这样的一个时机派弟子去通告江南七怪呢？他想达到什么样的目的呢？



这并不是丘处机心血来潮的一个举动，而是别有深意。

这个人不能派早了。如果丘处机在张阿生死后不久的时候，或者郭靖练功长进很慢的时候，派弟子去问候江南七怪，并告知自己已经找到杨康的话，会极大影响江南七怪的积极性。江南七怪对丘处机的进展情况一无所知，处于信息劣势，他们会觉得自己处在丘处机的监督甚或监视之下，自尊心肯定大受影响。这对于心高气傲的七怪来说，是不能容忍的。他们至少会分出一部分力量，也去反监视丘处机，这样势必导致培养郭靖的力量不足。另外，郭靖的愚笨让七怪心灰意冷，江南七怪中的全金发在众人失望的时候曾经说过一番话，来勉励整个团队。他说："丘处机要找到杨家娘子，最多也只八成的指望，眼下咱们已赢了二分利息。杨家娘子生的或许是个女儿，生儿子的机会只有一半，咱们又赚了四分。若是儿子，未必养得大，咱们又赚了一分。就算养大了，说不定也跟靖儿一般笨呢。所以啊，我说咱们倒已占了八成赢面。"如果让他们过早得知丘处机已经找到杨康的消息，会进一步打击七怪的自信心。

这个人也不能派晚了。十八年之约已经过了十六年，这个时候告知江南七怪关于杨康的消息，用意在于让江南七怪不要松懈，不要以为没有丘处机的信息就放松了对郭靖的要求。其次，通过尹志平和郭靖过招，可以了解郭靖的武功进展程度，进一步掌握相关的信息。丘处机也是一个非常好胜的人，尽管他赢了是赢，输了还是赢，但他还是希望自己能够在"靖康比武"中取得胜利的。

前面我们一直是从丘处机如何实施激励的角度进行分析借鉴的。现在，我们再把目光转到江南七怪身上，看看江南七怪为什么会接受丘处机的激励，是什么吸引他们投身到这一项艰巨的任务中去，他们又期望可以从中得到什么回报呢？

江南七怪是有血性的江湖人士，在很多时候会出于侠义而做出一些冲动的举动（和丘处机的误会就是一个例子），但他们总体上还是理性的人，对于要付出十八年艰辛的一项重任，能够得到什么样以及多少的回报，他们是不会不加以审慎考虑的。

受激对象一般从期望概率、激励力量、回报价值等三个方面来考量江南七怪要考虑的问题。

期望概率是指受激对象对于通过努力顺利完成任务可能性的一种预期。自信的人的期望概率往往很高。江南七怪向来是不服输的人，他们知道这次己方七个人加上焦木大师也没打过丘处机一个人。如果再比一次武，赢的几率是不太大的。而通过培养下一代间接比武，不确定因素很多，丘处机和己方是处于同一起跑线上的，成功的可能性要大很多。

激励力量是指个体预计如果成功完成任务后能够得到自己所希望的回报的可能性。对江南七怪来说，这种回报并不是以利益来衡量的。江南七怪看重的是自己的名声，如果能够通过这种方式击败丘处机，那真是一种畅快淋漓的胜利。江南七怪的这种期望带给他们自己很强的激励动力。

回报价值是指回报对个体的吸引程度。任何一种工作都会有很多回报，但对不同的人来说，每一种回报各自的价值是不一样的。有的人看重金钱，有的人渴望听到赞美，有的人追逐内心的自我成就感等等。

人们在成功的可能性很大（期望概率高）、成功带来的回报很大（激励力量强）、回报很有吸引力（按特定的受激对象的价值观核定）的情况下比较容易受到激励。由此，我们可以得知，丘处机的激励之所以能够取得这么好的效果，其激励与江南七怪内心期望的高度吻合是分不开的。

我们今天如果要激励下属，也要注意分析下属内心的期望，这样才能对症下药、有的放矢。我们还要注意的一点是，我们无需苛求下属的这三个指标全部处于高值的激励状态。事实上，当其中一个指标不高的时候，如果另外的指标能够有很强的吸引力，激励也会达到非常好的效果。比如，当我们需要激励员工进行新产品的研发时，即便期望概率不高，成功的可能性不大，但由于成功可能带来的回报非常大，非常有价值，员工也可能会竭尽全力，创造性地完成几乎不可能的任务。



丘处机绝世激励的精髓就是形成“化敌为友”的独特资源观，建立尽可能宽泛的约束机制，洞悉受激对象的期望目标，有针对性地进行激励。另外，我们还可以在“丘氏激励”学到一些小技巧。

第一条，工作丰富化有助于激励效果的提升。

丘处机在激励江南七怪的时候说：“我这个法子，时候是拖得长些，可是赌的却是真功夫真本事，并非单拚一时的血气之勇……咱们不但比武功，还得斗恒心毅力，斗智巧计谋，这一场大比拚下来，要看到得头来，



到底谁是真英雄真豪杰。”这番话只听得江南七怪个个血脉贲张，心向往之。

人们总是很容易厌倦按部就班、一成不变的工作。如果让工作变得更加多样化，那些更渴望展示自我的员工就会运用更多的才华和能力，去创造性地完成任务。如果丘处机向江南七怪提出了非常死板的游戏规则，一定不能得到江南七怪的倾情投入。

工业心理学家弗雷德里克·赫茨伯格曾经在军队和公司主持了很多工作丰富化的项目。这些项目涉及了近十万名员工。赫茨伯格的研究表明，工作丰富化要符合直接的反馈、拥有自己的客户、能够学习到新知识、灵活的时间安排、具有独特的特征、能够控制资源、直接沟通的权力以及个人责任等八个方面的特征。

江南七怪“培养郭靖”的这项工作任务基本符合上面这些特征。有兴趣的读者不妨自己分析比对。

第二条，加大目标难度有助于提高激励效果和工作绩效。也就是说，目标的难度和工作绩效的好坏是成正比的。

丘处机提出改变比试之法后，江南七怪以为双方是要比试各自去救郭杨二位的遗孀，谁先成功谁胜。丘处机却说：“救人吗，虽然不易，却也难不倒英雄好汉。贫道的主意却还要难得多，费事得多……那两个女子都已怀了身孕，救了她们之后，须得好好安顿，待她们产下孩子，然后我教姓杨的孩子，你们七位教姓郭的孩子。过得一十八年，孩子们都十八岁了，咱们再在嘉兴府醉仙楼相会，让两个孩子比试武艺，一决高下。”

每个人都是有潜力的，就看你用什么样的工作目标来提高他们的唤醒程度。丘处机提出的这个方法，难度比仅仅是救人不知道大了多少倍，但这个难度激发了江南七怪的雄心壮志，最后他们竟然培养出了一个青出于蓝而远胜于蓝的大侠郭靖来。这样的工作绩效也远远胜过了丘处机的工作成果。

6

神仙姐姐为什么能让段誉甘心情愿练武功

——激励的针对性分析

段誉不肯练武功是出了名的。其父段正淳逼他练功，这家伙就离家出走，差点把小命丢在了无量山上。可是，当他为了逃命，误入琅环福地后，仅仅是“神仙姐姐”的一座玉雕像以及寥寥数行留言就让段誉心甘情愿地练起了“凌波微步”。反差如此之大，神仙姐姐到底有什么魔力，施展了什么激励妙法，竟然能够让段誉这个对武功如此反感的人来了个一百八十度的大转弯，练功不辍，甘之如饴呢？





我们先来看看段誉的父亲段正淳是通过什么样的方式来让段誉练功的。

段誉并不是因为自己锦衣玉食，娇生惯养，怕练武功太辛苦才不肯练武。他拒绝练武功只是出于观念上的巨大落差。段誉自小受了佛戒，家里给他请了一位老师教他念四书五经、诗词歌赋，又请了一位高僧教他念佛经。十多年来，他学的是儒家的仁人之心、推己极人，佛家的戒杀戒嗔、慈悲为怀，突然间，父亲要教他练武，学打人杀人的法子，他自然觉得不对头，无法接受。

段正淳先是和段誉辩论，试图通过正面说服，在观念上扭转。但接连辩论了三天，段誉始终不服气。因为段正淳把很多佛经都背错了，对佛经的很多解释也不对。

段正淳一看不能在道理上说服，就采用了肉体体验的惩罚方式。他伸手点了段誉两处穴道。一霎时间，段誉全身好像有一千万只蚂蚁在咬，又像有许多蚊子同时在吸血。段正淳说："这滋味好不好受？我是你爹爹，待会儿自然跟你解了穴道。但若你遇到的是敌人，那时可教你死不了，活不成。你倒试试自杀看。"这一招尽管让段誉受了很大的痛苦，但并没有改变他原来的观念。段正淳是希望通过让儿子受苦来体会不会武功要受人欺负的道理，但段誉对受人欺负并不敏感。他在无量山上信口雌黄，被无量剑派的干光豪当众打了几个耳光，他竟然并不在意，只是想一走了之，并没有觉得自尊心受了极大伤害，也没有任何想要报复的念头。这可能也是佛经对段誉的熏陶所致。

段正淳采用的激励方式一正一反，但都没有起到预计的效果。这是因为他不明白激励的首要原则是什么，不知道段誉的需求是什么。

激励一定要有针对性，一定要在深刻了解激励对象（到底是个什么样的人）的基础上，针对其现阶段的主导性需求（当下最希望得到什么，实现什么），采取有效的措施，才能起到"四两拨千斤"的良好成效。

段正淳自己风流倜傥，处处留情，却不知道他的儿子段誉家学渊源，

也是个好色而多情的人。

段誉初遇钟灵，因被神农帮所擒，不得不拿着钟灵的鞋子去报信求救。路途无聊，伸手入怀，摸出她那对花鞋来在手中把玩，想像她足踝纤细，面容娇美，不自禁将鞋子拿到口边亲了几下，又揣入怀中，心想："我这番一定是没命的了。钟姑娘也没命了。要是她也在这里，咱二人死在这碧湖之畔，倒也是件美事。只可惜她此刻伴着那山羊胡子司空玄，实在无味得紧。这当儿我正在想她，她多半也在想我吧。"

后来，段誉又遇上了木婉清，木婉清一直黑纱蒙面，段誉早就想看看木婉清到底长得什么模样。木婉清受伤后沉沉睡去，段誉的心思就活络起来，心想，此刻木婉清昏迷不醒，倘若悄悄揭开她面幕一看，她决计不会知道。他又想看，又不敢看，思潮起伏不定："我跟她在此同生共死，十九要同归于尽，倘若直到一命呜呼之时仍然不曾见过她一面，岂不是死得好冤?"

段誉的这一段心理活动，表明了他十足是个好色之徒。

段誉本性是这样的人，那么现阶段他的主导性需求是什么呢?

段誉此时 19 岁，正是少男青春期情窦初开的时候，他的性意识刚刚觉醒，对美色和初恋的需求正是他现阶段的主导性需求。其实，段正淳作为一个有着丰富经历的过来人，本来应该能够很好地理解儿子的需求，但因为他已经处于人生的不同阶段，他只是从自己的角度出发，本位意识严重，从而忽略了设身处地地来考虑儿子的需求到底是什么。



反观神仙姐姐，虽然无血无肉，不言不语，但却不折不扣是个激励的高手。神仙姐姐，或者更准确地说，是利用这尊雕塑来达到自己目的的李秋水，洞悉了人性，她当然没有先见之明，能在数十年之前为段誉安排了这一激励方案。但她也确实有先见之明，因为她知道，英雄难过美人关，每一个男人都难以承受住这天人般的美丽诱惑。即便不是段誉，也会有张誉、李誉，俯首帖耳，欣然从命。

但正好是段誉，这个好色而多情的少男子，正处在性唤醒的阶段。除了美色，还能有什么其他的东西能够更好的激励他吗?

玉像双脚的鞋子上绣的"磕首千遍，供我驱策"、"遵行我命，百死无悔"十六个字就让大理国王子轻易地拜倒在玉雕像的石榴裙下，扎扎实实



磕了一千个头。

段誉的一千个头，磕破了蒲团，露出了一个绸包，上面写着："汝既磕首千遍，自当供我驱策，终身无悔。此卷为我逍遥派武功精要，每日卯午酉三时，务须用心修习一次，若稍有懈惰，余将蹙眉痛心矣。神功既成，可至琅环福地遍阅诸般典籍，天下各门派武功家数尽集于斯，亦即尽为汝用。勉之勉之，学成下山，为余杀尽逍遥派弟子，有一遗漏，余于天上地下耿耿长恨也。"

神仙姐姐不但要段誉学武功，还要他学好武功后，去做他最不愿做的事情——杀人。

一时之间，段誉天人交战。他捧着绸包的双手不禁剧烈颤抖，只想："那是什么意思？我不要学武功，杀尽逍遥派弟子的事，更是决计不做。但神仙姐姐的命令焉可不遵？我向她磕足一千个头，便是答允供她驱策，奉行她的命令。可是她教我学武杀人，这便如何是好？"

神仙姐姐其实是段誉刚刚性唤醒时的性幻想对象，是完美的化身。段誉对神仙姐姐惊为天人，天人又怎么会说错？

在这里，段誉心中出现了选择性信息加工。

个体在自己的知觉基础上塑造了自己感觉中的世界，这个世界一旦形成就很难改变（段誉原来坚持不能练武杀人，正是他的旧世界的体现。而当他被神仙姐姐强力激励后，又形成了新的世界）。为了保持知觉的完整性和自己决定的正确性，个体会对信息进行选择性加工——只想听到和自己的决定一致的信息，而对自己已经建构的世界形成挑战的信息加以忽略或排斥。

所以说，激励，只要撕开最初的一丝防线，接下来就必然会长驱直入，势如破竹了。

段誉开始为神仙姐姐的有违常理的指令寻找站得住脚的理由（这也是段誉的新世界刚刚形成后，新老世界之间激烈冲突的必然体现。一旦接受指令，开始行动，段誉就会对新世界的规则愈陷愈深，唯命是从，心中再也不会出现动摇之争）。

"神仙姐姐叫我学她的逍遥派武功，却又吩咐我去杀尽逍遥派弟子，这就真正奇了。想来她逍遥派的师兄弟、师姊妹们，害苦了她，因此她要

报仇。她直到临终，此仇始终未报，于是想收个弟子来完成遗志。这些人既害得神仙姐姐这般伤心，自是大大的坏人恶人，尽数杀了也是该的。孔夫子说：‘以直报怨’，就是这个道理，爹爹也说，遇上坏人恶人，你不杀他，他便要杀你，倘若不会武功，唯有任其宰割。这话其实也是不错的。”

段誉的父亲逼他练武之时，他搬出大批儒家、佛家的大道理来，坚称不可学武，他父亲于书本子上的学问颇不如他，难以辩驳。他此刻为玉像着迷，便觉父亲之言有理了。

段誉开始练功，却又觉得神仙姐姐要他学的北溟神功很不正道，引人之内力而据为己有，岂不是如同偷盗旁人财物一般？随即转念又想：“神仙姐姐这个比喻说得甚好，百川汇海，是百川自行流入大海，并不是大海去强抢百川之水。我说神仙姐姐去偷盗别人财物，真是胡说八道。该打，该打！”提起手来，在自己脸颊上各击一掌，心道：“坏人恶人来冒犯神仙姐姐，神仙姐姐才引他们的内力而为己用，那只是除去坏人恶人的为祸之力，犹似抢下屠夫手中的屠刀，又不是杀了屠夫。似神仙姐姐这样的人物，又怎会做丝毫坏事？”

这些道理，段正淳一定苦口婆心对他讲过，但是段誉听不进，而当他受了神仙姐姐的激励后，竟然自发找出了这些理由为神仙姐姐辩解，为自己的骤然转变提供道义上的基石。



段正淳和神仙姐姐的激励能力之高下，相差何止万里？想来，如果段正淳当日对段誉说，如果他练好武功，一定更能讨女孩子欢心。说不定就能起到奇效。

这个案例给我们最大的启示就是：对不同的人应该采取不同的激励方式，同一个的人的不同阶段，也需要采用不同的激励方式。

我们绝对不能忘记，人的需求会随着不同的阶段而变化。

还是以段誉为例。当他度过了青春期的烦恼，经历了父死母丧的风雨之痛，登上了大理国皇帝的宝座后，身负家国重任，人也变得日益成熟，这个时候，他的需求和他当日虔诚跪在神仙姐姐脚下的时候已经不可同日而语了。我们可以推断，神仙姐姐对段誉还是能起到很好的激励作用，但段誉也肯定不会象当日那般糊涂盲从了。因为，这个时候，段誉肩负重任，其阶段性主导需求已经是如何更好地当一个好皇帝了。



激励，请设身处地，对准激励对象的现阶段的主导性需求，或动之以情，或晓之以理，或诱之以利，或责之以义，或惧之以罚，或激之以气，如此方能四两拨千斤，如杠杆般撬动激励对象按照你的意图行事。

7

洪七公为什么选黄蓉当接班人

——论接班人的选择时机

对很多领导者来说，接班人是一个讳莫如深的话题，是老虎屁股摸不得的。很多人也因为出于忠心向领导者提出接班人相关建议而被领导者打入冷宫，甚至丢了性命。尽管对权位的迷恋是人之常情，但“接班人”永远是一个领导者不得不面对的重要问题。环顾天下，又有几个人能够像丐帮帮主洪七公一样，豁达无私，未雨绸缪，早早安排好身后之事呢？







很多人都以为，洪七公把丐帮帮主之位传给黄蓉是危急之际的无奈之举。

其实不然。

洪七公确实遭逢了毕生未遇的大难关。当时，他被西毒欧阳锋的剧毒之蛇咬伤后，又中了欧阳锋一掌，背上筋脉更被欧阳锋一掌震得支离破碎，幸而他武功深湛，这才不致当场毙命，但全身劲力全失，比之不会武的常人尚且不如。他和黄蓉、欧阳克（欧阳锋的私生子）一起漂流到一个荒岛，身边也确实没有其他人可以传位。

但洪七公并不是在生死关头才想起接班人安排的事情。

早在他率郭靖赴桃花岛向黄药师求亲之时就提起过这方面的话题。黄药师要留他在桃花岛盘桓数月，洪七公却说："天下的大叫化、中叫化、小叫化不日就要在湖南岳阳聚会，听老叫化指派丐帮头脑的继承人。老叫化若是有个三长两短要归天，不先派定谁继承，天下的叫化岂非无人统领？因此老叫化非赶着走不可。"

可见，洪七公心中早有安排。

在发现黄蓉之前，洪七公心目中的候选对象是丐帮污衣派长老鲁有脚。但鲁有脚性格暴躁，这个个性缺陷使他坏了几次大事。若非如此，洪七公早已指定鲁有脚接任帮主了。

但在和郭靖黄蓉共同经历了很多事情后，洪七公逐渐改变了主意。黄蓉性格开朗，为人正义，不像她的父亲黄药师处于正邪之间。而且，黄蓉虽然年纪尚小，但智谋百出，应变能力远胜常人，遇到难题，总是能够想出解决之道。

黄蓉身上具备的这些素质，正是领导一个庞大组织所必备的。如果拿黄蓉和鲁有脚作比较，黄蓉肯定是更好的人选。

而且，洪七公也很了解目前丐帮中存在的问题。

帮中分为污衣派、净衣派，四大长老中除鲁有脚是污衣派外，其他三位皆是净衣派。高层领导中是这样的状况，中下层的帮众却又是污衣派占

了多数。由于洪七公积威所在，帮中各派和平共处，平安无事。但若是鲁有脚出任帮主，恐怕净衣派不甚服气，内部两派很可能就会出现内讧。如果洪七公依然健在压台，事情也不会闹得太大，但当洪七公在黄蓉和鲁有脚之间进行选择的时候，他已经深受重伤，欧阳克又虎视眈眈，随时准备下手。洪七公知道自己命悬一线，所以，更需要选择一个能够独立承担重任、有能力处理好内部纷争的接班人。

黄蓉还有另外两个优势。一是她的父亲黄药师也是绝顶高手。黄蓉出任丐帮帮主之后，遇到麻烦，黄药师不可能不施援手。二是她的爱侣郭靖，也是洪七公的亲传弟子，降龙十八掌已经学得炉火纯青，又经周伯通传授了《九阴真经》，学会了双手互博等绝世武功，也可以成为黄蓉的靠山。

所以，洪七公选择黄蓉接班，绝非权宜之举，而是内心由来已久的深思熟虑，只不过恰好是在危急之际宣示罢了。即便是洪七公未受重伤，那么在他安排的七月十五的君山大会上，他也会选黄蓉而弃鲁有脚接班。

聪明机灵的黄蓉后来也是想到了这一点。

郭靖黄蓉重逢之后，黄蓉有意将丐帮帮主之职让于郭靖。她的出发点是想让郭靖有机会学学只能在丐帮帮主之间相传的打狗棒法。黄蓉是有这个权力的。



洪七公在将帮主之位传给黄蓉之后，曾经说过："现下你是帮主，我成了帮中的长老。长老虽受帮主崇敬，但于帮中事务，须奉帮主号令处分，这是历代祖师爷传下的规矩，万万违背不得。只要丐帮的帮主传下令来，普天下的乞丐须得凛遵。"

所以，黄蓉要传位给郭靖，洪七公是没有权力干涉的。但黄蓉随即想起，师父临危之际以帮主之位相传，虽说是迫不得已，却也定然想到自己年纪虽小，却是才智过人，处事决断，未必便比帮中的长老们差了，否则的话，大可命自己持这棒去立旁人为帮主，再将棒法转授给他，当这帮主，终究不是傻里傻气的单凭会使降龙十八掌与打狗棒法就能胜任的，就打消了让郭靖接替自己的念头。

事实证明了洪七公在接班人问题上的深谋远虑。正是他早早选定了接班人，才没让丐帮整个组织在阴沟里翻船。

杨康在牛家村拾到绿主棒后，捏造洪七公的死讯，假传遗命，在轩辕



台大会上，利用净衣派三长老的力量，就任帮主。此时，靖蓉二人被丐帮简长老摄心术所迷被擒。杨康为防自己奸计被靖蓉揭穿，将二人诬为杀害洪七公的凶手，准备借丐帮弟子之手杀人灭口。

若非黄蓉，杨康就将以帮主的身份，从金国的利益出发，命令全帮从抗金一线的长江之北撤到长江之南，主动放弃抗金阵地。当此危急存亡的紧急时刻，正是黄蓉以自己的武功和辩才，从杨康手中夺回绿主棒，并揭穿了杨康的真实面目。

否则，洪七公的一世英名，丐帮的屡代荣耀，都要毁在杨康之手。如果是鲁有脚接任，此刻他还真处理不了如此复杂艰险的局面。

洪七公在接班人问题上的做法，和大多数恋栈不去的领导者大相径庭。

很多领导者尽管已经垂垂老矣，精力智力都已经远逊往昔，但不到生命最后一刻，总是不肯放弃手中的权力。

这样的做法，对于组织来说有着莫大的害处。

首先，领导者在弥留之际只能匆忙选择接班人，往往所托非人，而且很容易造成夺位之争。人死灯灭，说的话也就不算数了。历史上有着诸多的矫诏之举，往往不是皇帝死前指定的接班人就任。比如秦始皇指定扶苏，却被胡亥抢了位子。

其次，接班人缺乏历练，一下子就要承担起千斤重担，难免不堪重负。即便是绝顶聪明之人，也需要多费时日才能娴熟。更何况大多数人不过是常人之资，更需时日。但环境形势不以你一个组织的意志为转移，领导者应变无能，竞争对手就会趁虚而入。组织即便还是能够绝地逢生，也是要付出惨重的代价。

再次，接班人缺乏有效的指引和合理的束缚。前任选择后任，当然是希望继续执行自己定下的方针路线，如果后继者出现了偏差，前任已经不在，就无法作出有效的指引。而继任者没有了合理的束缚，就会在没有经验经历的前提下为所欲为，往往会把组织带入不可逆转深渊。

洪七公“早考察，早选定，扶上马，送一程”的安排却绝对没有后顾之忧。

他早早选定的接班人，正可以在他的监督指引下逐步熟练领导技能，就是出现了偏差，也可以及时加以纠偏。即便是接班人出现了重大问题，

洪七公依然健在，也有足够旺盛的精力来重新打理帮务，并寻找到下一个合适的接班人。

更重要的是，洪七公的做法得到了有效传承，成为了制度化的“洪七公选择”。

黄蓉在就任帮主之后，除了处理重大帮务外，一直和郭靖安居在桃花岛，其他诸多事项，都交由鲁有脚代为处理。鲁有脚本是洪七公的候选人之一，能力素质当然也是不错的。当黄蓉遥领帮主之职的时候，鲁有脚又得到了全面的历练，其领导能力当然是更上一层楼。

随后，黄蓉也在盛年之时，将帮主之位传给了鲁有脚。这个时候的鲁有脚已经是胜任有余。而且，郭靖黄蓉又是他的坚强后盾。一旦遇上难题，靖蓉出马，也就“药到病除”了。

后来，鲁有脚不幸遇害。黄蓉依然健在。丐帮的组织运转没有出现任何的问题。在黄蓉的主持下，丐帮很快选出了新的接班人——黄蓉的女婿耶律齐。

此举听上去似乎有裙带关系的嫌疑，但耶律齐确实是第二代中比较出色的人选。相信在丈母娘黄蓉的精心调教下，耶律齐肯定能够胜任丐帮帮主的职位。

很多组织兴盛于一时，却因为种种原因没有选好接班人而成为短命的组织。但丐帮因为有了制度化的“洪七公选择”，从来不会因为接班人的问题而组织凋零。

这正是值得我们深思的地方。

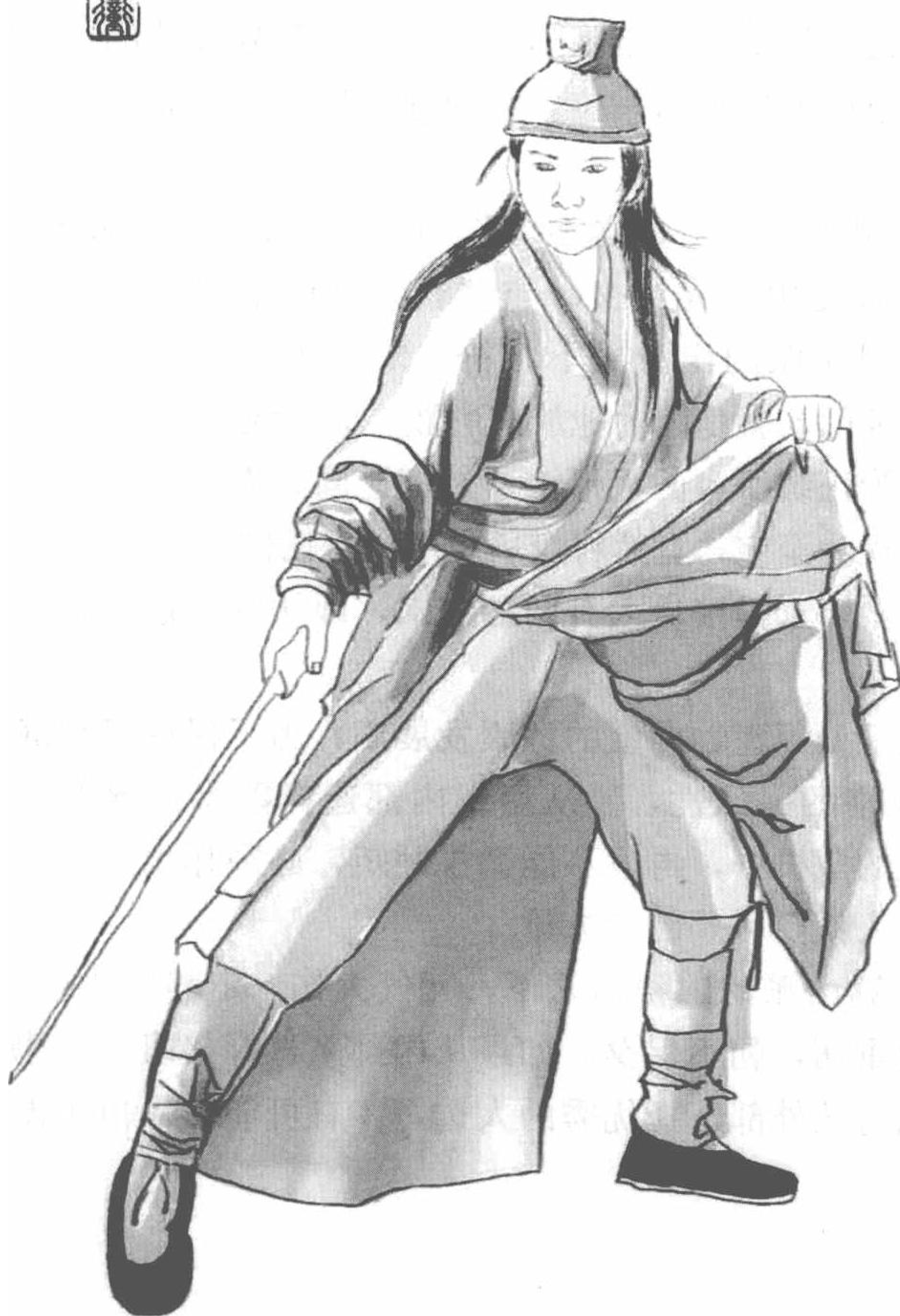




空降兵令狐冲为什么能成功着陆

——论选接班人的战略智慧和战略勇气

令狐冲是江湖上有名的浪子，很多所谓的正人君子都看不惯他。他师父岳不群将他逐出华山派，但恒山派掌门人定闲师太却在临危之际传位给他。要一个男人去当一群尼姑的掌门人，真可谓是天下奇谈，但定闲师太无愧是最具战略眼光的领导者，她选择的“空降兵”令狐冲，不但保住了风雨飘摇的恒山派，而且让该门派发扬光大。由此，也引出了如何选择接班人的“令狐冲法则”。





令狐冲以华山派弃徒的身份入主恒山派，扮演的正是一个“空降兵”的角色。

令狐冲“空降”之后，超额完成了恒山派前掌门定闲师太的临终重托，不但在嵩山派咄咄逼人的攻势之下保全了恒山一脉，还吸收了一大批旁门邪道之人，严加管束，成立了恒山别院，一时令恒山派声势大振。

“空降兵”向来是一项成功率极低的工作，为什么令狐冲从未有过担当一派掌门人的经历却取得了成功呢?

令狐冲的成功其实是定闲师太的成功，是定闲师太眼光和魄力的成功，是定闲师太选择接班人的成功。

定闲师太选对了人，所以令狐冲的成功是一件必然的事情。从而，“空降兵”令狐冲为什么能成功的问题就转化为定闲师太为什么会选择令狐冲当接班人的问题。

应该说，论武功，恒山派掌门人定闲师太是不可能名列前茅的，但是其领导魄力却可以毫无争议地排在第一位。因为她选择接班人时所作的决定是惊世骇俗的。

按照正统观点，令狐冲是个“问题少年”。他性好喝酒，交游不慎，随意出入妓院，与采花大盗田伯光结交，与魔教人物谈情说爱，称兄道弟。种种行径，和他名门正派的出身极不相符。他之所以不见容于华山派，被师父岳不群赶出师门，就是因为他放浪形骸，无拘无束。

但就是这样一个不为正统所容的无形浪子，却让同为五岳剑派之一的恒山派掌门人定闲师太视为至宝，竟然将身后之事全盘托付给他。

从接班人的来源来看，选择接班人有两种方式，即从内部选择和从外部选择。

一般来说，如果组织处于蓬勃向上的健康发展期，为了保持组织战略的连续性和基本管理风格的一致性，要从组织内部选择熟悉情况的接班人。如果组织处在极大的危机中，再也不能循规蹈矩，必须作出变革才能扭转局面的时候，接班人就要从外部来选择。

当时的恒山派，在嵩山派的凶狠追杀下，元气大伤，定静师太身亡，定闲和定逸师太也身负重伤，朝不保夕。如果从内部来选择接班人，恐怕无人可以担当重任。只有从外部选择优秀的人选，才有可能带领恒山派闯

过难关。

尽管如此，很多组织囿于门户之见，还是倾向于从内部选择。而且，外来的“空降兵”因为不熟悉本组织的企业文化，往往不能与组织密切融合，成功率极低。这就使得从外部选择接班人成为一件非常棘手的事情。

对定闲师太来说，她所承受的心理压力还不仅仅是要从外部来选择接班人，而是，她想交付重托的令狐冲声誉不佳。恒山派是佛门一脉，最是重视男女之防。以一个行为放荡的浪子来执掌满门出家尼姑和大姑娘的恒山派，岂不是一个天大的笑话？

果不其然，世俗的议论足可以众口铄金。

一直在幕后关注此事的衡山派掌门人莫大先生就忠告过令狐冲：“你自己甘负浪子之名，旁人自也不来理你。可是恒山派数百年的清誉，竟败坏在你的手里，你也毫不动心吗？江湖上传说纷纭，说你一个大男人，混在恒山派一群姑娘和尼姑中间。别说几十位黄花闺女的名声给你损了，甚至连……连那几位苦守戒律的老师太，也给人作为笑柄，这……这可太不成话了。”

但定闲师太的眼光早已超越了世俗的偏见，她深信自己的眼光，绝不会看错。外界对令狐冲的看法不过是庸俗之见。这正是定闲师太的过人之处，世上又有几人能有此慧眼？



令狐冲和恒山派众女同船而行期间，莫大先生偷偷跟踪令狐冲一连五天，发现他每晚总是在后艄和衣而卧，别说对恒山众女弟子并无分毫无礼的行为，连闲话也不说一句。莫大先生自认为如年轻二十岁，接连数十晚面对这些妙龄女子，也难以自控。这才对令狐冲好生佩服，知道他不但不是无行浪子，反而是一位守礼君子。

武当掌门冲虚道长也曾经暗中派人打听，这才知道令狐冲并无什么真正的劣迹。

但定闲师太仅凭自己的眼光就认定令狐冲所作所为，虽然有时狂放大胆，不拘习俗，但却不失为大丈夫的行径。定闲师太的战略眼光比起莫大和冲虚不知高出了多少倍。

但选接班人也不能仅仅看品行。一个品行端正，但能力不足的接班人，还是不能在风雨飘摇的江湖力保恒山派基业不倒的。

嵩山派掌门左冷禅为了胁迫恒山派同意五岳并派，派人假扮魔教，兵分两路，对恒山派进行追杀。令狐冲适逢其盛，先后在福建仙霞岭和龙泉铸剑谷两次挽救了恒山派，并揭破了嵩山派的丑恶面目。

令狐冲在这两场战役中表现出来的武功（能力）以及对左冷禅意欲五



岳并派称霸武林的不认同（价值观），令一贯反对五岳并派的定闲师太极为欣赏。

品行端正、能力超强、价值观一致，这应该是最理想的接班人人选了。但这还不足以确保接班人的成功。

大多数空降兵的不成功，并不是因为品行、能力和价值观这三个方面出了问题。更为重要的一点是，“空降兵”必须获得组织成员的认可和拥戴。

一般来说，组织成员对于外来陌生的“空降兵”都是抱着敬而远之的态度的。如果“空降兵”不能在短时间内迅速融合到组织中，赢得组织成员的信任，是不可能顺利开展工作的，进而无法取得短期业绩来证明自己的能力。这样的恶性循环，结果必然是“空降兵”以失败告终，卷铺盖走人。

但令狐冲不同。他早已经在两场同生共死的战斗中和恒山派弟子结下了深厚的战斗友谊，不但赢得了她们的信任，也赢得了她们的拥戴。

恒山派弟子得知令狐冲遭遇不公平待遇，被岳不群赶出华山派，纷纷劝慰他自立门派。这足以证明令狐冲在她们心目中的地位。

这是令狐冲得天独厚的大好条件。定闲师太在选择接班人的时候，不会不把这一点考虑在内。

当令狐冲就任恒山派掌门之际，三山五岳的江湖异人纷纷前来捧场。令狐冲当即吸收他们加入恒山派，成立恒山别院，命他们另居别谷。这纯属令狐冲的胆大妄为之举。若非令狐冲深得恒山派众弟子的信任和拥戴，这个举动就足以让他众叛亲离，人人都会斥责他肆意胡为，违背先师遗愿。但恒山众弟子事实上只不过是一笑置之。

定闲师太重事实，重实践，不受江湖传言迷惑，不受清规戒律约束，的确可以称得上是一个具备战略眼光和战略勇气的卓越领导者。

其实，具备战略眼光的领导者很多，但具备战略勇气的领导者却很少。很多领导者明明知道什么是正确的战略选择，却由于实施过程将会遇到前所未有的困难，或无法得到公众的认可而不敢冒险一试，只求平安稳妥。

定闲师太坚定地选择令狐冲当接班人，绝非易事，确实需要一番大智慧和大勇气才能将这个惊世骇俗的决定贯彻到底。

这才是“空降兵”令狐冲得以成功的真正原因。

9

乔峰是怎样炼成的

——论接班人的培养规划与资源配置

乔峰武功盖世，年纪轻轻就当了丐帮帮主，闯下了武林中“北乔峰南慕容”偌大名声。丐帮在他的率领下也是兴旺发达，傲视江湖。后来，乔峰离任丐帮帮主之位，成为辽国南院大王，执掌兵权，威名显赫。乔峰武功出众，还可以归结为遗传因素，但他卓越的领导才能难道也完全是天生禀赋吗？





很多人以为，乔峰在武功技能和领导能力上的神威凛凛绝对是天生的，是别人无法模仿复制的。丐帮帮主汪剑通能够找到乔峰这样的接班人，实在是出于可遇不可求的幸运。但其实不然，乔峰的成就，无论是武功，还是领导才能，都是精心培养出来的。

乔峰的武功能够冠绝天下，当然也得益于他的遗传基因。他的父亲萧远山就是辽国的绝顶高手，仅凭一己之力，就将带头大哥玄慈、丐帮帮主汪剑通等二十余位中原武林的一流高手打得落花流水。

但是，我们别忘了，乔峰本人只是那场宋辽之间血腥争斗遗下的孤儿，他根本没有选择命运的权利。

乔峰命运的决定权就在争斗中幸存下来的带头大哥玄慈手中。玄慈一锤定音，决定了乔峰的未来发展路径。

玄慈觉得自己这些人对不起乔峰的父母，决意将乔峰培养成一个英雄人物！这并不是理所当然的选择。智光和尚就提出过不同的意见，他认为乔峰应该平平稳稳，以务农为主，不要学武，也别再卷入江湖恩仇之中。

如果是智光的意见占了上风，那么，乔峰有多好的天赋也没有用，他最多只能成为一个出色的农夫。

但玄慈毕竟是带头大哥，所以，乔峰虽然被农家收为养子，但并未成为农夫，而是走上了成为英雄的道路。

这一切，连乔峰自己也不知晓。

乔峰七岁之时，在少室山中采栗，遇到野狼。有一位少林寺的僧人将他救了下来，杀死恶狼，给他治伤，自后每天便来传他武功。这一位便是少林玄苦大师，正是玄慈方丈精心安排的导师人选。

乔峰十六岁时，遇上了丐帮汪帮主，被他收为徒儿。这自然也是直接出自玄慈和汪帮主的培养计划。

智光在揭开乔峰身世真相的时候曾经说：“你自己天姿卓绝，奋力上进，固然非常人之所能及，但若非带头大哥和汪帮主处处眷顾，只怕也不是这般容易吧?”

乔峰一直以为自己一生遇上什么危难，总是逢凶化吉，从来不吃什么

大亏，而许多良机又往往自行送上门来，不求自得，从前只道自己福星高照，一生幸运，听了智光之言，不由心想莫非当真由于什么有力人物在暗中扶持自己。

智光又继续道："汪帮主初时对你还十分提防，但后来见你学武进境既快，为人慷慨豪侠，待人仁厚，对他恭谨尊崇，行事又处处合他心意，渐渐地真心喜欢了你。再后来你立功愈多，威名愈大，丐帮上上下下一齐归心，便是帮外之人，也知丐帮将来的帮主非你莫属。但汪帮主始终拿不定主意，便由于你是契丹人之故，他试你三大难题，你一一办到，但仍要到你立了七大功劳之后，他才以打狗棒相授。那一年泰山大会，你连创丐帮强敌九人，使丐帮威震天下，那时他更无犹豫的余地，方立你为丐帮帮主。以老衲所知，丐帮数百年来，从无第二个帮主之位，如你这般得来艰难。"

尽管乔峰的帮主之位得来极为不易，但这恰好成了他的历练之机。试想又有几人能够得到如此之多的培养机会呢？而且，在危急关头，总有玄慈和汪剑通出手相救。这等于是上了保险的实战演练。资质再驽钝的人，有了这么多真刀实枪、包赢不输的实践良机，也会有极大的提高，更不用说天资甚高的乔峰了。

武功和领导能力都不是纸上谈兵能够提高的，只有在实践中历练才能提高。集万千机会于一身的乔峰，又如何能不卓越出众，足以担当大任呢？



所以说，乔峰的才能是培养出来的，而不是天生的。当然，他良好的天赋使得他在培养过程中发展一日千里，远胜过平庸者的庸庸碌碌。

但是，任何一个组织的资源都是有限的。即便是敌人，从历练领导才能的角度来说，也是稀缺的资源。乔峰一个人得到的资源多了，别人的机会自然就少了。但这并不是说其他人就不具备领导丐帮的潜质了。

事实上，丐帮中的诸长老、各舵主中也不乏天资优秀者，只不过他们在乔峰的阴影中生活得太久，基本得不到组织阳光的照耀，以致于未能茁壮成长。

等到乔峰被逼退位，丐帮一时就找不到足以主持大局的人，只能由年老退隐的徐长老勉为其难，暂行替代。但徐长老并无乔峰的统率驾驭之能，所以，在西夏一品堂的高手发起突袭后，丐帮竟然全军覆没。此后，

丐帮的实际控制权更是被诡计多端的大智分舵舵主全冠清掌控，而武功高强、行事幼稚的铁头人游坦之则成为了傀儡帮主。一时之间，丐帮声誉大坏。

丐帮所承担的后果，便是因为将培养接班人的资源全数给了乔峰之故，以至于其他人都没有发展出足够的才具来主持危局。

这是“乔峰是培养出来的”这个结论最强有力的证据。

这也引发了另一个问题。



既然“卓越的接班人”是可以在组织内部培养出来的。那么，选择谁成为培养对象就成了一个非常重要的问题。因为，被选为重点培养对象的人势必耗费组织中有限的资源，如果择人不当，那么组织要承担的后果就很严重了。

汪剑通选择乔峰当接班人是别无选择的。

玄慈当初着意将乔峰培养成英雄人物，但并不想汪剑通将丐帮帮主之位交给他。所以，玄慈给汪剑通写了一封信，详细阐明了自己的意见：

“剑髯吾兄：‘数夕长谈，吾兄传位之意始终不改。然余连日详思，仍期期以为不可。乔君才艺超卓，立功甚伟，为人肝胆血性，不仅为贵帮中卓尔不群之人物，即遍视神州武林同道，亦鲜有能及以。此才具而继承吾兄之位，他日丐帮声威愈张，自意料中事耳。然当日雁门关外血战，惊心动魄之状，余无日不萦于怀。此子非我族类，其父其母，死于我二人之手。他日此子不知其出身来历则已，否则不但丐帮将灭于其手，中原武林亦将遭逢莫大浩劫。当世才略武功能及此子者，实寥寥也。贵帮帮内大事，原非外人所能置喙，唯尔我交情非同寻常，此事复牵连过巨，祈三思之。’”

但这已经是玄慈一厢情愿的想法了。乔峰独享了诸多资源，历练而大成，丐帮中已经无人可及。再退一步讲，即便是汪剑通选出了另外一人当帮主，这个帮主又怎能驾驭得了英雄无敌的乔峰?

可是，汪剑通也不得不考虑玄慈提到的乔峰的身世问题。所以，在乔峰接任帮主之日，汪剑通写了一封密令给副帮主马大元，以防万一。

密令如下：

“字谕丐帮马副帮主、传功长老、执法长老、暨诸长老：乔峰若有亲辽叛汉、助契丹而厌大宋之举者，全帮即行合力击杀，不得有误。下毒行

刺，均无不可，下手者有功无罪。汪剑通亲笔。”

汪剑通这个安排本身是无可指摘的，但他将遗书仅交付马大元一人，是否揭露乔峰身世真相全由马大元一人决定，却是个非常冒险的举动。人在江湖漂，谁能不挨刀？如果马大元死于江湖仇杀，又由谁来掌管这封遗书呢？如果马大元另有图谋，又该如何处置呢？这种种问题，汪剑通都未考虑周详，也就给后来的丐帮内乱埋下了隐患。马夫人因私怨发起了“倒乔运动”，却导致丐帮元气大伤，一蹶不振。

从乔峰的成长历程，我们可以知道，只要未雨绸缪，精心培育，像乔峰这样卓越的接班人是可以培养出来的。同样，从乔峰的遭遇以及带给丐帮的伤害，我们也要提醒现在的领导者要切记，培养接班人所投入的资源是不可逆的，接班人一定要选准人，否则，轻则浪费资源，重则损害组织。



⑩ 比降龙十八掌更重要的是什么

——人才培养的『靖·康模式』之辨

练好降龙十八掌，走遍天下都不怕。凭借降龙十八掌当然可以横行江湖，快意恩仇。但是，降龙十八掌仅仅代表了技能或学识，要想在这个世界上功成名就，万世流芳，还有比降龙十八掌重要得多的东西……





在《射雕英雄传》中郭靖和杨康两个人的名字得自“靖康之耻”，他们俩还没生下来，就已经承担了不忘“靖康之耻”，为国效力的重任，但这两个人随后的发展形成了鲜明的对比。

郭靖为人木讷，心思愚钝，是个不折不扣的老实疙瘩。杨康为人风流倜傥，心思灵活，资质聪颖。

郭靖的母亲李萍一个人含辛茹苦把郭靖拉扯大，母子二人相依为命，差点就死在了风沙弥漫的大漠之中。杨康本是杨铁心之子，却因母亲包惜弱改嫁给大金国的六皇子完颜洪烈而降生在王府之中，自小锦衣玉食，过着上等人的生活。

杨康的师父“全真七子”之首的丘处机也比郭靖的师父“江南七怪”强得多，丘处机一个人就可以把“江南七怪”打得落花流水。

从两者的条件对比来看，杨康的发展前途应该远比郭靖光明远大。

但事实上，最后的结果让人大跌眼镜。反而是不被看好的郭靖成了侠之大者，不但武功达到了一流境界，而且勇敢地肩负起了救国救民的重任，美名扬于江湖，而杨康的武功始终上不了层次，在道义上也选择了背国求荣，连亲身父亲杨铁心都不肯承认，最终身败名裂，死在了嘉兴王铁枪庙中。

如果把郭靖和杨康看做是组织中的两类不同的员工，他们俩的不同发展轨迹给我们今天的领导者提出了一个非常重要的问题：对于员工的培养，到底是应该先培养他的价值观和责任感，还是应该先培养他的工作能力？

承担培养杨康任务的是丘处机和包惜弱，但他们只注重让他习武学文，一直没有将身世真相告诉他。而且丘处机惯于云游四方，并没有一直呆在杨康身旁。仅有的一点相处时间，也只用在了传授武艺上，并没有将为人处世的仁义道德以及行走江湖的武林规则等这些东西教给他。所以，杨康一直不知道自己的真实身份，也不知道自己为什么要习武，习武后又

要肩负什么样的重任（靖康二人在嘉兴比武争胜并不是他们的真正的目标，而是丘处机和江南七怪为了互相激励，不放弃寻找到忠良之后并加以培养的一种手段）。等到最后包惜弱被逼讲明真相，杨康已经无法从锦衣玉食的生活中摆脱出来了。贪慕富贵的他，连自己的亲生父亲都不肯认了。当然，如果不是前夫杨铁心找上门来，包惜弱也还是得过且过，不会主动对杨康说明真相的。

一切已经太晚了，杨康已经定型了，形成了根深蒂固的大金国的价值观。这个时候根本不能指望他为大宋出力，一雪“靖康之耻”了。

我们今天很多的领导者，也在犯丘处机和包惜弱的错误，他们倾向于优先关注员工的能力，而不够重视价值观和责任感的培养。

当然，一开始就注重能力培养，能够迅速取得短期效应。初入江湖，由于自身资质、师资、家境等主客观原因的影响，郭靖的工作能力（就江湖而言，工作能力主要是指武功）是比不上杨康的。两个人的第一次交手，是在穆念慈比武招亲的时候。郭靖打抱不平，就不是杨康的对手。

郭靖一开始就知道自己是宋人，母亲李萍很早就把国恨家仇告诉了他。郭靖从小就知道，自己的父亲被坏人害死，自己只有练好武功才能为父亲报仇；自己的故国遭受了“靖康之耻”，只有练好武功才能为国效力。



等到江南七怪寻访到郭靖，开始传授武功。江南七怪便在大漠中和他朝夕相处，从未离开。七怪除了教他习武，也不时向他灌输江湖侠义之道，为人要匡扶正义。

李萍和江南七怪的做法，培养了郭靖正确的价值观和责任感。

事实上，只有员工拥有了正确的价值观和责任感，才能发自内心、责无旁贷地去承担责任，才会竭尽所能地去创造优良业绩。

果然，此后郭靖在强烈的责任感驱使下，刻苦练功，终于练成了闻名天下的降龙十八掌和其他精妙武功，成为一代武林宗师。

以郭靖的资质，如果没有责任感带来的驱动力，要练成降龙十八掌几乎是不太可能的。而且，郭靖在襄阳保卫战中，勇敢地承担起保家卫国的重任，拼着和成吉思汗恩义两绝，力退蒙古大军，使风雨飘摇的宋室江山得到了一段来之不易的安宁时光。

郭靖的经历，让我们想起了诸葛亮。诸葛亮为什么能够做到鞠躬尽瘁





死而后已？就是因为刘备临终嘱托，在他肩上压上了家国重任，让诸葛亮觉得自己必须拼命地工作，才能不负重托。

成功是高度责任感的行动后果。作为一个领导者，为了让员工出色地完成任务，要做的事情就是培养并提高员工的工作责任感和工作能力。郭靖和杨康的个人成长过程可以归结为人才培养的“靖模式”和“康模式”。

“靖模式”注重的是价值观和责任感的培养，追求的是长期的效果。而“康模式”注重技能学识的提高，追求的是眼前的利益。

靖康二人的不同成就和不同归宿，证明了“靖模式”要优于“康模式”。尽管“康模式”可以很快取得短期收益，但价值观和责任感的培养还是要优先，要尽早。否则，杨康的悲剧就会在组织内重演。

一个没有强烈价值观的员工，不可能走在正确的道路上，所作所为必然是接受错误价值观的指引。

一个没有正确责任感的员工，也没有足够的动力去努力提高自己的工作能力，为组织多做贡献。

而且，一个没有正确价值观和责任感的员工，即使他能力特别强，他也不会把所有的能力都发挥出来，为组织效力。

另外，一个原本对本组织没有责任感的员工，如果他非常努力地去提高自己的工作能力，那么领导者就要提高警惕，他到底是因为什么而有如此大的改变？因为价值观是不可能一夜之间发生变化的，责任感也不是一时半会儿就能培养出来的。这种异常现象的背后，很可能隐藏着对本组织不利的谋划。

很多人以为郭靖之所以功成名就，是因为他一路上遇到的都是好人，没有邪恶的诱惑。其实，郭靖遭遇的诱惑一点都不比杨康小。

郭靖身负绝顶武功，又学会了武穆兵法，对于雄心万丈、以征服世界为目的的成吉思汗来说正是得力的人才。成吉思汗对他当然是着意延揽，不但把女儿华筝许配给他，封他为金刀驸马，还封他为位高权重的万夫长。如此优遇，连正统的蒙古人都自叹不如。对于郭靖来说，这也是这辈子能够得到的最好的施展平台了。

但是，一旦郭靖得知成吉思汗要吞并宋朝，就毫不犹豫地和他决裂，放弃了所有的已经到手的荣华富贵、重权高位，并立即坚决地站到成吉思

汗的对立面上，为保护故国鞠躬尽瘁，死而后已。

试想，如果郭靖没有正确的价值观指引，能够抵制住这人世间最高等级的诱惑吗？

试想，如果郭靖没有强烈的责任感驱动，能够义无反顾，挺身而出，以一己之力，力抗成吉思汗的彪悍铁骑吗？

既然价值观和责任感如此重要，那么，应该如何来培养呢？

很简单，只要解决两个问题，并不断灌输就可以了。

这两个问题就是："我是谁"和"我要到哪里去"。

首先必须要让员工知道"我是谁"。这是解决身份定位的问题。"我是谁"界定了一个人的起点和拥有的资源。

郭靖知道了"我是谁"，也就知道了自己的起点很低，没有任何可以借力的资源，一切只能靠自己奋斗。所以，他会非常勤奋努力，苦干不已。

杨康不清楚"我是谁"。他以为自己是大金国的王子完颜康，但他其实不是。所以他最终迷失了自己的人生路径。

只有明确知道自己是谁的员工，才有可能来面对另一个问题：要到哪里去。



"我要到哪里去"是组织和领导者要着重告诉每一个员工的。

郭靖知道自己必须杀了金国的仇人为父亲报仇，必须为大宋效力。他此后的一切选择、努力都是顺理成章的。

杨康不知道要到哪里去。为金国效力，会被人指为卖国求荣。而要为大宋效力，以前从未有人向他提起，他一时半会儿哪里转得过这个大弯？

我们都对杨康持批判态度，但他不知道"我是谁"、"我要向哪里去"的那种迷茫和痛苦，也是我们不能深刻体会的。

比降龙十八掌更重要的是价值观和责任感。但是在培养出正确的价值观和责任感后，能力培养也要跟上。如果郭靖只有正确的价值观和责任感，却没有学会威力强大的降龙十八掌，他也不可能为国为民，建立功勋，成为侠之大者。

一个有着高度责任感却没有工作能力的人，即使对组织心怀热望，也





会心有余而力不足，做不出什么贡献。

最可怕的情况则是，明明没有能力或能力不足，却在强烈的责任感的驱动下，大包大揽，盲人瞎马，势必给组织造成严重的危害。

11

酒罢问君三语

——如何通过招聘找到组织的『梦郎』

世界上最难的招聘莫过于西夏国银川公主通过征婚面试找到梦中情郎——虚竹了。两人只在黑暗中恩爱缠绵过，互相不知姓名、面貌、身份、籍贯。人海茫茫，这种没有任何线索却只有唯一选择的“招聘”无异于大海捞针，但这天大的难题却在银川公主三个小小的问题面前迎刃而解……







在《天龙八部》中天山童姥出于恶作剧的心态促成了西夏国银川公主和虚竹的一段情缘。两人在黑暗的冰窖中互相不知姓名、面貌、身份、籍贯，只是互称梦郎、梦姑，恩爱缠绵，竟无厌足。此后，童姥在与对手的争斗中身亡，唯一能将两人联系起来的线索就此中断。人海茫茫，无论是虚竹要找银川公主，还是银川公主要找虚竹，都是难上加难。

银川公主对不知去向的梦郎虚竹思念不已，为了找到失散已久的虚竹，银川公主恳请父皇贴出榜文征婚，以期能找到梦中情郎。

当时，西夏国势方张，雄霸一方，坐拥二十二州。其地有黄河灌溉之利，五谷丰饶，兵强马壮，控甲五十万。西夏国驸马这个职位的诱人程度实在是太高了。因此，榜文一出天下惊，青年俊彦纷至沓来，全力竞逐。

一般而言，招聘的时候要设定一些必备条件来对应征者进行初步筛选，以淘汰不合格者。这种必备条件要视不同的招聘岗位而定，没有一定之规。在确定必备条件的时候要十分小心，如果对必备条件进行过多、过严的设定，很可能把一些实际上极具资格、胜任有余的候选人排除在外。

就银川公主的这次招聘而言，其目的很明确，就是要找到梦中情郎。而银川公主所能准确判断某个人到底是不是梦郎的唯一标准就是两人在冰窖中的共同经历。所以，经历才是唯一的必备条件，而不是其他诸如门当户对、容貌出众等特条件。

故而，银川公主的“招聘广告”设置如下：

西夏国文仪公主年将及笄，国王要征选一位文武双全、俊雅英伟的未婚男子为驸马，定于八月中秋起选拔，不论何国人士，自信为天下一等一人才者，于该日之前投文晋谒，国王皆予优容接见。即令不中驸马之选，亦当量才录用，授以官爵，更次一等者赏以金银。

更为重要的是，征婚榜文上说得明明白白，应选者不论爵位门第，但论人品本事。也就是说，招聘的限制条件并不高，而且特别看重能力和人品。

驸马的职位只有一个，但西夏国的其他职位还有很多。而且，即便无

法获得职位，也还有金银可赏。不同的人可以各取所需。这样的招聘条件，足以吸引更多的人前来参与。

反之，如果明确规定了国籍、出身、职位、品貌、年龄等条件，就很容易把真正要找的“虚竹”早早拒之门外。

我们今日的招聘普遍存在的问题就是，制定的标准过高，从而将优秀的人才挡在了门槛之外。比如，某些岗位动辄要求应聘者必须有硕士以上的学位，要求英语六级以上，以及要求有其他的一些资格证书等。事实上，工作中却不怎么需要这些能力。另外，我们知道，学历当然重要，但是，我们也不能否认很多学历并不高的人在工作中如鱼得水，也有的高学历的人士却表现出了低劣的能力。另外，我们还会要求有本行业的从业年限、工作经验等。但事实上，经历不等于经验，工龄的长短也不代表能力的积累程度。有的人在很短的时间内就提高了技能，积累了经验，也有的人在掌握了岗位所需的基本技能后，自觉有了“混”的本钱，就开始“当一天和尚撞一天钟”，浑噩度日，终其一生也不过是个“老童生”。

所以，如果僵化地规定并执行工作岗位的标准，组织就很难招聘到完全适合的人才。正确的做法是，要从岗位本身出发，制定出该岗位必备的条件（学历背景、从业经验等），既不过高，也不过低。同时，还要对这些条件按照优先等级进行排列，明确哪些要求是必须满足的，哪些要求可以放松一些，可以放到哪个程度。另外，还要考虑到替代性的条件。比如应征者虽然没有本行业的从业经验，但是他在另外一个行业的经历和本行业有相似之处，其经验可以较快地移植到本行业来。那么，这就是一种替代性经验。如果这个应聘者在其他方面都满足条件，就不要因为这个条件不够而拒绝他。



西夏国如此有诱惑力的招聘当然是应者云从。尊贵者如吐蕃国王子宗赞、大理国王子段誉；草根者如江南布衣慕容复等都各怀目的前来应征。而且，在具体执行的时候，招聘方的尺度更为宽松，连本来无意参加的陪伴段誉前来的虚竹、陪伴慕容复前来的包不同等人都有机会参加面试。这样才确保没有“漏网之鱼”。

接下来，最重要的当然是面试了。面试是迄今为止使用最广泛的人员甄选程序，它通过口头询问从应试者那里获取信息。





要想从应试者那里获得全面、真实、准确的信息，最重要环节的是面试问题的设计。

银川公主设计的三个问题非常简单，分别是：

1. 你一生之中，在什么地方最是快乐逍遥？

2. 你生平最爱之人，叫什么名字？

3. 你最爱的这个人相貌如何？

这三个问题恰好契合了开放性的要求。只有开放性的问题，才能得到丰富的多元化的回答，才能探寻出比较完整的信息。

所谓开放性的问题，就是以“W”开头的问题，如 What（什么）、When（何时）、Where（哪里）、Who（谁）、Why（为什么）以及另外一个 How（怎样）。

银川公主的“酒后问君三语”，分别是 Where（你一生之中，在什么地方最是快乐逍遥?）、Who（你生平最爱之人，叫什么名字?）、What（你最爱的这个人相貌如何?）。

这三个问题的设计，至少要起到三个作用。

第一，能够洞察应征者的动机、真实意图。

应征者人人想当西夏驸马，但动机均各不同。宗赞王子是想成为西夏驸马后，可令吐蕃西夏强强联合，更增势力。慕容复则是想通过当驸马，借西夏之兵，复兴大燕。而段誉则是被父命强逼，内心其实一点也不想当驸马。

而这许多应征者大都是聪明机变之士，他们非常善于察言观色，揣摩主试者的意图，然后随机应变，隐瞒或篡改自己的经历经验中与招聘意图不一致的部分，夸大或编造与招聘意图相符合的部分。如果面试的主考官不能将回答中的这些虚假或虚构成分分辨剔除出来，就会受到蒙蔽，就会把不合格者误选入围，并把真正的合格者排除在外。

我们先来看看段誉的回答。

银川公主的三个问题	段誉的回答
1. 平生最逍遥快乐的地方是哪里?	枯井的烂泥里
2. 平生最爱之人叫什么名字?	王语嫣/爹爹、妈妈
3. 最爱之人的容貌如何?	……

事实上，段誉的第一个答案已经暴露了他的真实想法：他最爱的人是王语嫣。到第二个问题时，要不是巴天石和朱丹臣及时提醒，他就要冲口而出王语嫣的名字。尽管段誉临时把最爱之人改为了父母，但其间的神态、语气的变化足以让人生疑。所以，尽管面试官不可能知道他真正的心上人是谁，但从他的临场表现也知道他不是银川公主要找的人。

再来看慕容复的回答。

银川公主的三个问题	慕容复的回答
1. 平生最逍遥快乐的地方是哪里?	我觉得真正快乐，那是将来，不是过去。
2. 平生最爱之人叫什么名字?	我没什么最爱之人。
3. 最爱之人的容貌如何?	无回答的必要

慕容复从来没有感到真正快乐的时候，又不愿别人知道他内心想要兴复大燕的雄心，只好含糊回答："要我觉得真正快乐，那是将来，不是过去"，而他对第二个问题的回答——"我也没什么最爱的人"，确实暴露了他真实的想法。

萧峰的反应更是激烈，直接就离开现场，以避免回答这三个足以让他心痛不已的问题。他的自动退场，恰好体现了问题的有效性，竟然可以促使人自感不足，自我淘汰。

无论是段誉，还是慕容复，出于不同的动机都采取了掩饰式的回答，但这种掩饰并不像他们自己认为的那样成功，反而暴露了他们的真实意图。这样的候选者是很容易被排除的。

在现实的招聘面试中，情况可能会更加复杂，主考官更要注意辨别应试者避重就轻、避实就虚的掩饰式回答，去伪求真。

吐蕃王子宗赞则是迎合式的。

银川公主的三个问题	宗赞王子的回答
1. 平生最逍遥快乐的地方是哪里?	日后做了驸马，与公主结为夫妻的洞房之中。
2. 平生最爱之人叫什么名字?	乃是银川公主，她自然姓李，闺名我此刻当然不知，将来成为夫妻，她定会说与我知晓。
3. 最爱之人的容貌如何?	公主的相貌，当然像神仙一般，天上少有，地下无双。







宗赞的迎合式回答同样把自己的动机、意图暴露无疑。

而且，他的回答也正是典型的投机取巧之法。他一答完，很多人都懊悔不已，痛恨自己怎么不早点抢答。

经验不够丰富的面试主考官就很容易被宗赞式的迎合迷惑，以为这就是组织所需要的人。但其实问题要考察的是应试者的过去经历，而非未来遐想。把握了这一点，就可以看清迎合者的面目了。

第二，能够提取出应试者的经历或经验。而这种经历或经验必须是组织最需要的。

应征者的经历会有很多，但并不是所有的经历都是和本次招聘相关的。

包不同最快乐的地点是在一家瓷器店中。他小时候在店中做学徒，受尽老板欺侮虐待。长大成人后，包不同将瓷器店中的碗碟茶壶、花瓶人像，一古脑儿打得稀巴粉碎，大出了一口恶气。

包不同的这一段经历自然和银川公主毫不相干了。所以，很容易将包不同剔除出去。

显然，只有虚竹的回答中所揭示的经历是符合要求的。

银川公主的三个问题	虚竹的回答
1. 平生最逍遥快乐的地方是哪里？	在一处黑暗冰冷的冰窖中
2. 平生最爱之人叫什么名字？	我不知道那位姑娘叫什么名字。
3. 最爱之人的容貌如何？	她容貌如何，我也是从来没看见过。

第三，能够显示各个回答之间的内在关联性。

还是以虚竹的回答为例。

虚竹的第一个回答是“在一处黑暗冰冷的冰窖中”。这个答案自然是符合银川公主的唯一答案。但仅仅答对了这个问题，还不能证明虚竹就是“梦郎”。因为有类似经历的人可能也会有。如果第二个问题答出了某个人名字，就出现了纯属巧合的情况了。

所以，只有虚竹连贯地回答出“我不知道那位姑娘叫什么名字”、“她容貌如何，我也是从来没看见过”，形成内在不可推翻的逻辑性，才足以证明虚竹是货真价实的“梦想”。

银川公主的三个小问题，看起来没有什么，其实非常精妙，才能从众

多的应征者中找到本已毫无线索的梦中情郎。

以上的分析，是从面试问题如何设置以获得完整、真实的信息的角度出发的。而这一场空前绝后的面试，还有许多细节值得我们学习。

（一）问题的标准化

主试宫女对所有的候选人都进行完全相同的提问。也就是说，问题是标准化的。这就给了所有候选者完全相同的机会，体现出了公平。

（二）公平性

银川公主准确无误地找到虚竹后，欢喜携手而去。主持的宫女却并不因为招聘事实上已经结束而停止发问。她依然不急不慢将余下众人一一问毕。

这也是招聘中一个非常重要的细节。

在现实的招聘面试中，如果因为已经找到了合适的人选，或者因为主试者在对多个面试者进行面试后，深感疲倦，就对剩下的候选人草草了事，对组织至少会有两方面的伤害。

一方面的伤害是组织可能错过更合适的候选人，另一方面，剩余的应试者感觉到自己被冷遇，一定会对组织心怀不满，四处传播，这会对组织的形象造成损伤。



（三）第一印象因素

许多研究表明，现实的招聘面试中，面试员通常会在面试的最初几分钟通过候选者的外形、穿着、身体语言等因素（甚至在面试之前就根据笔试成绩或候选者的简历资料）快速作出判断。

而这场面试因为萧峰打灭了所有的蜡烛，是在黑暗中进行的。所谓误打误撞，却很好地消除了第一印象对面试的负面影响。

这也给我们一个启示，在面试的时候，要尽量避免第一印象带来的想当然。

（四）用人决定权

银川公主之所以能成功地找到虚竹，还有另一个重要的原因。那就是她本人的在场。看起来，这场招聘一直是一个待人处事颇为娴熟的宫女在主持，但其实银川公主一直在暗中倾听。

主持的宫女虽然知道问题，却不知道谁的答案是符合要求的。唯有银川公主知道最后的答案，才能作出最后的正确的抉择。从这个角度上来





说，银川公主就是知道自己要找什么样的人的具体用人部门。

现实中，拥有最终决定权的却往往不是用人部门，而是更高层级的领导者。领导者作出决策之后，事实上并不为入选者的表现负责，而必须为入选者表现负责的部门却没有决定权。这是一种非常尴尬的矛盾，也为组织的健康运行埋下了隐患。

所以，我们提倡由用人部门来决定人选者。之后，入选者的表现和用人部门的负责人的绩效考核挂钩。这样就可以从制度上保证最优秀的人才入选，也可以杜绝开后门进来的庸才。

（五）群体性面试

一般的面试，都是一对一或一对多的。应征者总是单独面对一个或多个主试官。但“银川面试”却是多对一的群体性面试。

这种面试因为有其他候选者在场而形成了一种独特的效应。他人的在场，既有相互间的影响，也起到一种监督的作用。

比如宗赞王子回答之后，很多人就后悔自己没抢在他之前。这就可以考验出一个人的临场机变以及团队合作方面的素质。

又比如萧峰。如果没有他人在场，那么他说出阿朱的名字也是无妨的。但有他人在场，萧峰当然不愿意把自己的伤痛公之于众了。另外，如果你现场编瞎话，也会被当众揭穿，下不了台。

所以，针对某些特殊的情况，采用群体性面试的方式，可以更好地了解到真实的信息。

12 向萧峰学习危机处理

——组织危机应对的三条法则

对领导者来说，危机时刻一定是整个职场生涯中最痛苦、最无助、最不愿承受的经历。但凡事总有例外，危机不可避免。在危机面前，领导者无可推托，唯有挺起脊梁，勇敢而又充满智慧地面对。萧峰先后经历过丐帮内乱和辽国楚王叛乱两次危及组织存亡的重大危机，他的应对之策堪称典范……







萧峰第一次经历危机是在担任丐帮帮主的时候。彼时，丐帮副帮主马大元被人以他自己最擅长的“锁喉擒拿手”杀死，而姑苏慕容素以“以彼之道，还施彼身”闻名，丐帮上下均疑为慕容氏所为，遂大举南下，兴师问罪。

但这一切只不过是一个阴谋。生性淫荡的马大元遗孀康敏（马夫人）因萧峰不解风情而因爱生恨，利用马大元遗下的丐帮前帮主汪剑通的密令，联络丐帮内外的各种力量（势力），策划了一场要废除萧峰丐帮帮主职位的大阴谋。

丐帮大智分舵舵主全冠清足智多谋，是这场阴谋里的主导力量，事先做了充分的准备工作。他派人囚禁了传功、执法二长老，又说动了宋陈吴奚四大长老参与叛乱。

为了让萧峰没有任何还手之力，叛乱者的策划异常周密，特别邀请了丐帮的元老徐长老以及五台山的智光大师、太行山冲霄洞谭公谭婆、泰山“铁面判官”单正、赵钱孙等武林名宿到场以作见证。

叛乱在萧峰猝不及防的时刻突然爆发！这一场变乱凶险已极，丐帮六长老中仅传功长老未参与（执法长老白世镜虽然此时未暴露，但其实也是重要的幕后策划者），可以说，丐帮的主要高层领导都已经站到了萧峰的对立面了。所以，萧峰是孤身一人，毫不知情，毫无准备。

但萧峰临乱不惊，思路清晰，体现了一个优秀领导者所必须具备的良好心理素质。

危机之际，头绪纷杂，信息极不对称，很容易作出错误的判断，错过稍纵即逝的应对良机。这个时候，首先需要领导者具备正确的判断力，及时抓住牵一发而动全身的主要矛盾，优先处理主要矛盾。

萧峰敏锐地断定全冠清是这场叛乱的主谋者。他不动声色地继续与四长老对话，却在间不容发间出手扣住全冠清身上要穴，劲力透处，全冠清不由自主屈膝跪倒。萧峰当即说道：“你既已知错，跪下倒也不必。生事犯上之罪，却决不可免，慢慢再行议处不迟。”随即点中他哑穴，不容他分辨，亦可以防他再出蛊惑之语。

萧峰这几下兔起鹘落，一气呵成，立即控制住局势不至于向更坏的方向发展。

此时，杏子林中参与叛乱的200余众，均面露尴尬，僵在当场。如果有人振臂一呼，局势还是难以逆料。所以，萧峰立即要做的是安稳人心。

萧峰当即将事件定性为“多年来同生共死的好兄弟，只不过一时生了些意见，没什么大不了的”，这就是为了缓和局势，收拢人心。同时，他一边浑若无事般地吩咐大义分舵的弟子前去将已被羁押的传功长老、执法长老等人解救出来，一边镇静自若地向四长老等介绍自己新结识的段誉，以转移他们的注意力，并等待援手到来。

传功及执法长老等人赶到后，执法长老决意对叛乱者加以严惩。此时，局势已经牢牢掌控在萧峰手中，但萧峰并不因胜券在握而大开杀戒，反而借机进一步笼络人心。

任何一个组织，对于背叛者的惩处都是最严厉的。丐帮帮规第一条就规定了如何对叛乱者进行惩处。

白世镜宣布：“宋陈吴奚四长老误信人言，图谋叛乱，危害本帮大业，罪当一刀处死。大智分舵舵主全冠清，造遥惑众，鼓动内乱，罪当九刀处死。参与叛乱的各舵弟子，各领罪责，日后详加查究，分别处罚。”

萧峰充分利用了丐帮管理制度中的一条规定——“本帮弟子犯规，不得轻赦，帮主却加宽容，亦须自流鲜血，以洗净其罪”，一方面颂扬四大长老以往功绩，另一方面将法刀插上己身，以自己之血折抵宽恕四长老之罪。



四长老及参与叛乱的帮众深感萧峰恩德宽宏，无不折服。一场危机四伏的大叛乱就此被萧峰消弭于无形。

后来，徐长老以及诸位武林名宿赶到，揭明萧峰身世。虽然如此，萧峰已经掌控局势，如果萧峰自己不愿放弃帮主职位，即便铁证如山，也不能动摇萧峰的地位。所以，萧峰挂冠而去并不能否定萧峰在危机处理上的应对得当。仅就危机处理而言，萧峰的所作所为应该是极其成功的。

通过这次危机处置，萧峰也熟谙了“分清主次，辨明首恶”、“出手迅捷，控制局势”、“宽待从犯，安抚人心”这危机应对三部曲。

等到萧峰为了救治阿紫来到契丹，遭逢辽国楚王叛乱的时候，萧峰对于如何应对内部叛乱危机已经像运用降龙十八掌一样驾轻就熟了。





辽国南院大王楚王趁辽国皇帝耶律洪基离京出猎之机，将皇后、皇太后以及随驾士兵的家小父母全部控为人质，发动叛乱，楚王之父，受封为皇太叔，官拜天下兵马大元帅，手绾兵符，可调兵马八十余万。而耶律洪基所率人马，不过十余万人。

这一场叛乱，真是非同小可。

双方兵力悬殊，且楚王拥有人质之便，眼见耶律洪基无力回天。但幸运的是，他刚好结识了萧峰，结为异性兄弟，而萧峰此刻又正在他身边。

萧峰还是按照他的危机应对三部曲，一一做来。

首先，他理清主次，找出主要矛盾，然后强弩硬箭，冲入敌阵，射杀叛乱首恶——楚王，并将叛乱的另一个重要人物——皇太叔擒为人质。

萧峰深知叛众心理，首恶授首后，最要紧的是图个免罪，只要己方保证不念旧恶，决不追究，叛军自然斗志消失。反之，不加宽恕，则叛军无路可退，只能决一死战。而叛军势大，耶律洪基身边不过七八万人马，众寡悬殊，决不是叛军之敌，所以，萧峰不及向耶律洪基请旨，便宣布“皇帝宽洪大量，赦免全体官兵，谁都不加追究”，以安抚人心。

萧峰再次成功处理了危机。

现实中的领导，遭遇这种内部叛乱危机的可能性不大，但萧峰的应对危机三部曲却不仅仅适用于处理叛乱，而是适用于任何一类可以被称为“危机”的重大事件。

分清主次，辨明首恶，就是理清主要矛盾，把主要精力用于处理主要矛盾。

出手迅捷，控制局势，就是要掌控好时间和时机，不可延误，以防酿成更大的危机。

宽待从犯，安抚人心，就是放过次要矛盾，不拘泥于边缘性因素，以维护大局稳定。

名满天下的通用电气前 CEO 杰克·韦尔奇对危机管理提出了五个假设。韦尔奇的领导才能人所共知，萧峰虽然是一介武夫，但如果用韦尔奇的五个假设来对照萧峰的行为，竟然一一契合，由此也可看出，我们向萧峰学习危机管理的必要性和有用性。

第一个假设：问题本身要比表现出来的更糟糕。

人在遭遇危机的时候，一般的反应是本能的抗拒，幻想事情不是真的，幻想糟糕的事情其实没有发生，一切都会回归原来的秩序。

领导者如果也抱有这种想法，无疑会贻误战机，错过第一反应时间。领导者应该保持敏锐的感觉，能够一叶知秋，从细小的蛛丝马迹中洞察可能发生的重大危机事件。

正当包不同、风波恶和丐帮二长老激战不休的时候，萧峰见杏子树后奔出五六十人，都是衣衫褴褛，头发蓬乱，或持兵器，或拿破碗竹杖，均是丐帮中帮众，跟着北方也有八九十名丐帮弟子走了出来，各人神色严肃，见了萧峰也不行礼。

激战正酣，萧峰作为丐帮帮主，此时的注意力肯定是放在激战上的，而不太会关注帮众在礼节方面的问题。但萧峰就从帮众的这些不太起眼的举动中，发觉了叛乱的苗头。他的判断依据是：这些人平素对自己极为敬重，只要远远望见，早就奔了过来行礼，可今日突如其来后，连“帮主”也不叫一声?

包风二人战败后，萧峰宽宏大量，准备放他们走。全冠清出来阻拦，神色间咄咄逼人，丝毫没有下属之礼。萧峰已经惊觉事情不妙。就从这个时候开始，他就已经全神戒备，思索应变之策。等到变乱迹象较为明显，他才能从容自如，否则，事到临头，哪里还来得及思考完全之策?

一叶既落，就做好天下秋的准备，把困难、混乱、危险想得严重一些，并据此未雨绸缪，对组织，对领导者本人都只有好处，没有坏处。这不是盲目的悲观主义，而是积极的现实主义。



第二个假设：这个世界上不存在秘密，每个人最终都会知道一切事情的真相。

当危机已经不可避免地发生后，人们普遍倾向于隐瞒真相，却不知道隐瞒是毫无意义的。如果你自己不能公开真相，那么就一定会有人替你来公开真相。而他人公开的真相，未必就是真正的真相，往往是被歪曲、误解的真相。同样，想知道真相的人，一定有渠道来了解真相。纸是包不住火的，与其这样，还不如自己来公开真相，把主动权把握在自己手上。

像新近发生的康师傅“水源门”事件和三鹿毒奶粉事件，厂家无一例外是先隐瞒，后辩解，最后把自己置于极其被动的位置，得不偿失。

全冠清发动叛乱被萧峰控制住后，白世镜为了防范他巧言惑众，准备



将他就地正法以封其口。全冠清很不服气。萧峰却给了他说话的机会，由此，萧峰的身世之迷公之于世。

如果萧峰心怀顾忌，杀人灭口，这个秘密能够保持住吗？肯定不能！事实上，在萧峰自己知道这个秘密之前，丐帮内部早已经悄悄流传了。但还是有人将信将疑，如果萧峰躲躲闪闪，反而更让人怀疑。

第三个假设：你和自己的组织对危机的处理将被别人以最敌对的态度描述出来。

萧峰处理危机干脆漂亮，他公开声明："全舵主能说得动这许多人密谋作乱，必有极重大的原因。大丈夫行事，对就是对，错就是错。众位兄弟，我的所作所为，有何不对，请大家明言便是。"

心直口快的长老吴长风的态度非常能说明问题。他说："帮主，你或者是个装腔作势的大奸雄，或者是个直肠直肚的好汉子，我吴长风没本事分辨，你还是及早将我杀了吧。"

尽管萧峰光明磊落，但就连最没有心计的吴长风都是将信将疑，更何况其他早对萧峰有成见的人呢？

第四个假设：在危机处理过程中，有关的人和事会发生变化。

危机既然发生，希望一切回归原状是不可能的了。组织和个人都要视危机的发展进程的不同而付出相应的代价。

在丐帮内乱中，萧峰离开了帮主的职位，张全祥、李春来等人丢了性命，全冠清本被驱逐出帮，却又死灰复燃，最后反而掌握了丐帮实际的领导权。

在辽国内乱中，楚王死于非命，立了大功的萧峰取而代之，成了南院大王。

危机过后，种种的人事变动当然是不可避免的，必须有人为危机的发生和结束背负责任。

第五个假设：你的组织将从危机中挺过来，而且会因为经历了考验而变得更强壮。

这是领导者的信念问题。危机时刻，领导者承受了极大的压力，如果没有这种坚强的信念和对组织未来的信心，是很难熬过艰难时光的，更谈不上激励下属，奋起反击了。

辽国内乱过后，不和谐因素就此被铲除，内部空前团结，凝聚力进一

步加强，国力更甚往昔。这就是一个很好的例证。

反过来说，丐帮内乱之后，萧峰主动离职，丐帮就此人心涣散、一落千丈，以至于很多帮众期盼萧峰回来主持大局。萧峰因身世而离开，是一种不可逆的选择。但我们也可以假设一下，如果这一切真的只是为了驱逐萧峰而编造出来的身世之谜，萧峰事实上就是汉人，那么，在他平叛之后，他的个人威望必将空前提升，丐帮的蒸蒸日上也必将是板上钉钉的。



13 群体性不信任的「霍青桐应对」

——妙解信任危机的四部曲

陈家洛和香香公主等人深陷清军包围，危在旦夕。霍青桐收到求救信号后，识破这正是清军“请君入瓮”奸计，遂不遣救兵，另作安排。不料，她的这个英明决策却因为她和香香公主两姐妹与陈家洛的情感纠葛而被推到了“群体性不信任”的风口浪尖上……



霍青桐





领导者能够进行有效领导的前提和基础是什么？

毫无疑问，应该是信任！只有组织成员对领导者高度信任，才可能在组织中形成言出必随、令行禁止的执行文化，达到预定的成效。反之，如果领导者不被组织成员信任，就会出现运筹帷幄、令不出门的局面。即使下属迫于权力的威严，不敢当面直接对抗，也会阳奉阴违，敷衍了事。

对于领导者来说，常在河边走，难免不湿鞋。由于信息的不对称或各自的理解不同，领导者总是会遇到组织成员对其不信任的局面。如果这种不信任是个体性地出现，并不会对领导者造成太大的困扰。但一旦组织内外对领导者形成了群体性的不信任，那么，领导者的权力基础就会动摇，如果不能够加以妥善应对，领导者的地位也就岌岌可危了。

《书剑恩仇录》中回族的女头领“翠羽黄衫”霍青桐就遭遇了一次非常典型的组织内外的群体性不信任，她的应对策略也堪称典范，值得今天的领导者好好揣摩学习。

前来围剿的清军大兵压境，红花会总舵主陈家洛陪同霍青桐的妹妹香香公主去清兵军营下战书，双双被困，虽然路遇红花会文泰来、徐天宏、骆冰、余鱼同等人增援，但总不过八九个人，在清军五六千人的围困下，根本无法脱困。众人商议之下，除非霍青桐调遣回族大军前来营救，别无他法，当即派陈家洛的书僮心砚突围求救。

此时的霍青桐正为情所困。她与陈家洛一见钟情，双双坠入爱河。但由于李沅芷的女扮男装，插科打诨，让陈家洛误以为霍青桐另有心上人。伤心难过之余，陈家洛邂逅霍青桐的亲妹妹香香公主。相识相知之下，香香公主在回族人的“偎郎大会”上选中了陈家洛为情郎。霍青桐气苦之下，却无计可施，因为无意中夺了自己情郎的正是自己的亲妹妹。正是这个背景，把霍青桐推到了群体性不信任的风口浪尖上。

心砚突围后，救兵久久未至。众人正在心焦。红花会中足智多谋的“武诸葛”徐天宏开始担心霍青桐、香香公主和陈家洛之间的三角情感纠葛可能会影响到救援的出兵与否。回族军队中虽然是霍青桐的父亲木卓伦掌控大权，但由于霍的精明干练，木卓伦在很多决策上要听女儿霍青桐的

意见。尽管陈家洛对回人有大恩德，尽管香香公主是霍青桐的亲妹妹，但徐天宏的理由是女人一旦嫉妒起来，什么事情都做得出来。这也正是一般人的看法。

当心砚赶到回人大营，木卓伦当即命令集结队伍，前往救援。但霍青桐问明情况后，却不同意发兵援救。霍青桐的理由是清兵统帅兆惠很会用兵，派四五千军马围住八九个人，围而不打，必有诡计。霍青桐对形势的判断是正确的。兆惠正是想用这八九个人当诱饵，诱引回人大军深入，他的数万铁甲军将集中优势兵力，合而围之，聚而歼之。所以，她的决策就是不去救援，另思他策，并下令让木卓伦已经集结起来的各队人马回营休息（此前，因霍青桐表白不但要去救人，还要打一个大胜仗，木卓伦将最高指挥权交给了她，连木卓伦本人和霍青桐的长兄霍阿伊也要听她号令）。

她的正确决策，却被人当成是女人因妒嫉而报复的一个借口。

心砚苦苦求她，不住向霍青桐磕头，哭道："姑娘，你如不发兵去救，我家公子可活不成啦。"霍青桐道："你起来，我又没说不去救。"心砚哭道："公子他们只有九人，当中姑娘的妹子是不会武的。敌兵却有几千。救兵迟到一步，公子他们就……就……"心砚见她执意不肯发兵，急得又跪下磕头，哭道："我们公子有甚么地方对不起姑娘，请你大量包容，等救他出来之后，小人一定求公子给姑娘赔礼。姑娘救他性命，我们不会不感激姑娘的恩德。"



心砚的这几句话，在公开场所说出，对霍青桐造成了很大的压力。心砚的看法和徐天宏的看法如出一辙，可以说是代表了大多数人的看法。

俗话说，知女莫如父，木卓伦应该非常了解自己的女儿吧。但就连他也开始怀疑女儿的动机了。他对女儿突然不明义理，心中又是愤怒，又是痛惜，一再表示自己要率领五百勇士，哪怕救不出陈家洛等人，也要和他们死在一起，以回报红花会的恩义。

心砚代表组织外的不信任，木卓伦代表了组织内的不信任，而且这种不信任代表了大多数人的共识，迅速蔓延，扩展成为最可怕的群体性不信任。这种群体性不信任，源自对领导者出于个人动机，擅用职权进行打击报复的行为极度不满，对霍青桐造成了极大的压力。试问又有几个领导者能够扛得住这种巨大的压力，并坚持自己的既定策略呢？

大多数的领导者为保住自己的职位，往往会屈从于群体性不信任产生的巨大压力，并根据具体情形的不同，改变既定的策略，甚至在很多时



候，来个一百八十度的大拐弯，从一个极端走到另一个极端。

但这样做肯定会给组织带来不可避免的伤害，对领导者个人也是如此。事实上，即便是从最自私的领导者个人角度出发，这个时候，不扛住这种压力也是不行的。我们也可以设想一下，如果霍青桐在心砚的苦苦哀求以及父亲的压逼之下，改变心意，派兵前往救援，又会出现什么样的结果呢？最大的可能是正好中了兆惠的诡计，回人全军覆没。这对组织的毁灭性的打击，是何等的巨大?！退一万步说，假如天可怜见，回人大军尽管折兵损将，但还是把陈家洛、香香公主等人安全救回，但领导者霍青桐挟私报复的坏名声从此污点永留，即便是跳进黄河也洗不清，尽管霍青桐从未有过这等龌龊想法。

霍青桐明白这其中的厉害关系，所以她顶住了压力，坚持己见。心砚见她如此狠心，无奈只得赶回赴死。

霍青桐接下来的部署把群体性不信任造成的领导者与组织成员之间尖锐冲突推倒了顶峰。她分派最精锐的部队去构筑工事，却派平时只做岗哨、运输之事，极少上阵的老弱病残的部队去救人。木卓伦气急之下，冲口而出："我再不信你的话啦！你，你喜欢陈公子，他却喜欢了你妹子，因此你要让他们两人都死。你……你好狠心！"他气冲冲率了老弱病残的部队，要去和陈家洛死在一起。

连父亲对霍青桐的部署都不肯接受，霍青桐的地位已经岌岌可危，她历来树立起来的领导威信，也冒着荡然无存的危险。果然，当她命令白旗第一队队长带领本部人马，引清兵向西追赶，一路上接战只许败不许胜，逃入大漠，越远越好的时候，白旗队队长抗命不遵，昂然说道："咱们回人只会打胜仗，打败仗我可不会。"霍青桐道："这是我的命令。你不听号令?"那队长扬刀大呼："你领我们打胜仗，我听你号令。你叫我打败仗，我拚死不服。"霍青桐道："我是领你们打胜仗。你先败退，再反攻。"那队长红了眼，叫道："连你爹爹也不信这套鬼话，怎骗得过我？你当我不知你是甚么心思？你叫我们四散逃走，丢弃牲口，就偏不去救香香公主！"

这是非常严峻的时刻，如果霍青桐不能迅速解决这场对她领导权威的质疑，这个火星立刻会演化成一场大爆炸。霍青桐没有别的办法，只能快刀斩乱麻，杀人立威，以便让后面的部署能够得以不折不扣地执行。霍青桐下令斩首级示众。众军无不凛然遵命。

接下来，霍青桐严密部署，连连建功，捷报频传。回人不但顺利救回

了陈家洛等人，而且，霍青桐利用大泥淖、火攻等战术，歼灭了三万清兵精锐，并将清军余部围困达四月之久，史称“黑水营之围”。

功成之后，霍青桐留下一信，写道：“爹爹，大事已了，只要加紧包围，清兵指日就歼。女儿青上。”飘然远去。

我们可以清晰地看到，对群体性不信任的“霍青桐应对”分为四个环环相扣的步骤。

步骤一：扛住压力，坚持己见。

这一点在前面已经有了充分论述。不再赘言。不过，有一点是需要领导者特别注意的。你所坚持的“己见”，一定是经过缜密思考，反复斟酌，是正确的。领导者切不可只是为了顾及自己的面子，听不进正确的意见，坚持自己错误的决定。

步骤二：杀人立威，以防哗变。

当群体性不信任用正常的管理手段已经不能平抑时，领导者必须要有采用非常规的硬手段的决心和勇气。当然，这种用残暴手段建立起来的管理权威，是通过强行压制下属的内心真实想法而形成的，只能产生临时性的效果，如果最终不能让所有下属认识到领导者的决策是正确的，并已经快速取得了成效。下属的情绪是随时可能反弹复发的，而且强度会愈演愈烈，一发而不可收拾。



步骤三：迅速建功，重建威信。

在经历了严重的信任危机后，原先的领导威信已经不复存在，只有靠业绩说话，才能让怀疑者闭嘴。在这个阶段，时间是非常紧迫的，如果不能迅速建功立业，以证明自己顶住组织内外上下这么多反对意见而采取的措施是正确的，领导者的地位就岌岌可危。领导者的权力来自便高一层领导的授权，这种权力也可能因为不信任的蔓延而被强行剥夺。现实中，往往是在事情进行到一半，心中有数的领导者知道成功已然在望，但真正有说服力的业绩和数据还没有出来的时候，上级领导者在铺天盖地的不信任中，采取强行解职的做法。这样，真的可谓是“出师未捷身先死，长使英雄泪满襟”了。在“霍青桐应对”中，霍青桐的最高指挥权来自父亲木卓伦的授权。她之所以能够获得授权是她承诺不但能够救人，还能打个大胜仗。这等于是立下了军令状，一定要达成这个目标。一旦木卓伦认为霍青桐的作为远远背离了这个目标，他是随时有可能收回霍青桐的权力的。小说中，木卓伦以父女之亲情，一忍再忍，让霍青桐得以完成指挥全局，也





最终实现了目标任务。如果他中途强行夺权，霍青桐也只能黯然引退了。尤其是现实中，领导者的上级领导能够如此宽容吗？不可能的，快速立功，用业绩说话，缓解一下由群体性不信任造成的巨大压力，为自己行使正确的策略再争取一点时间，得以完成全局，才是唯一的选择。只有这样，前两个步骤才是有意义的。霍青桐也正是在取得了一两次的胜利后，再次赢得部下的尊敬和信任，并进而取得全局的胜利。

步骤四：事成离去，以退为进。

在经历了这么一场信任危机后，如果领导者没有任何表示，还是安然就位，也是非常不正常的表现。领导者的心胸和境界已经在危难之际表示过了。这个时候，以退为进，采取一种无声的抗议，也是一种不错的做法。霍青桐和木卓伦毕竟是骨血之亲，霍青桐飘然远去，只会增加木卓伦以及组织内外所有相关人员的内疚感，不会造成别的后果。但现实中的领导者之间不可能如此。所以，最后一个步骤的分寸拿捏是非常关键的，如果你还想在这个领导职位上继续工作，创造更好的业绩，那么在有所表示后，见好就收，否则过犹不及，前功尽弃。

最后，我们再来探讨一下一介弱女子霍青桐是如何承受住如此巨大的压力的。答案并不复杂。我们知道，霍青桐是一个虔诚的回教徒，她的信仰对她承受压力起到了至关重要的作用。霍青桐在公开场合行使完领导任务后，一人骑马向西，下马跪下，泪流满面，低声祷祝：“万能的真主，愿你圣道得胜，打败入侵的敌人。现今我爹爹不相信我，哥哥不相信我，连我部下也不相信我，为了要使他们听令，我只得杀人。真主，求你佑护，让我们得胜，让爹爹和妹妹平安归来。”霍青桐知道自己的部署并非出于嫉妒，她也知道自己的安排是唯一正确的选择，她信仰真主，她在真主面前的问心无愧，极大地缓解了她的心理压力，从而得以让她从容指挥完全局战役，坦然面对所有的非议和怀疑。

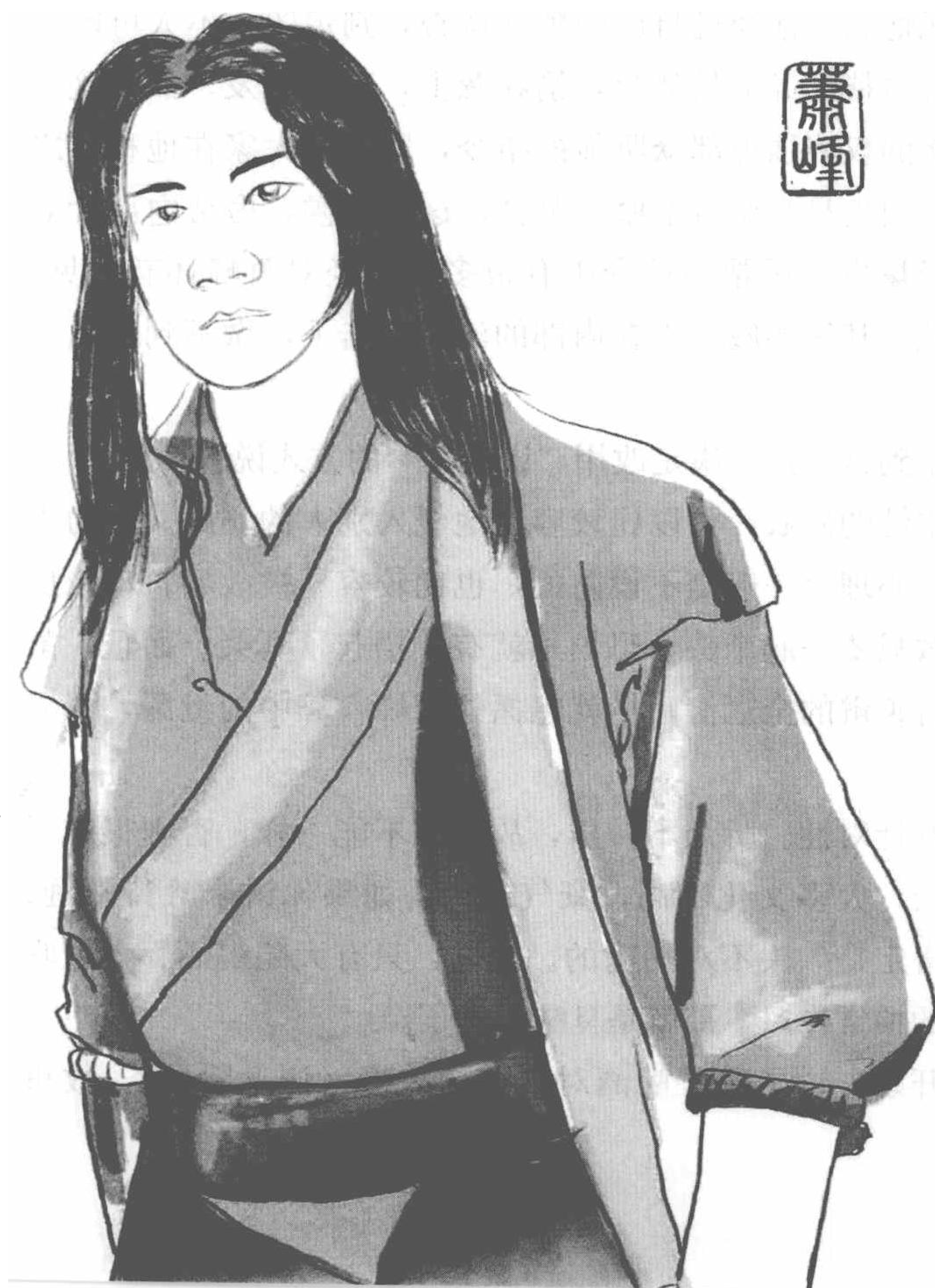
当然，现实中，信仰是自由的。领导者不一定非得有自己的信仰。但领导者一定要有坚定的信念，否则，决不可能在群体性不信任面前，从容应对。

14

听萧峰讲故事

——用感性的力量领导下属

讲故事不仅仅是母亲诱哄、教育孩子的必备技能，也是领导者传播观念、说服下属、统一思想的重要武器。故事的力量可以让领导者在谆谆善诱中取得比强制推行好得多的效果……





萧峰给人的第一印象是勇猛粗豪，其实他更是个粗中有细的人，在管理部属方面软硬兼施，相得益彰。他不但擅于用“降龙十八掌”和“打狗棒法”震慑对手和部属，也擅于谆谆善诱讲故事，和风细雨般说服部属。

丐帮副帮主马大元死于他自己最拿手的绝技——锁喉功，丐帮上下一致认为是“以彼之技，还施彼身”扬名江湖的姑苏慕容氏所为，大举南下，找慕容氏兴师问罪。

丐帮群雄将慕容复手下的包不同、风波恶等人围住，正待聚歼之际，萧峰喝止，并宽宏大量要将他们放走。这引起了丐帮众人的极度不满，甚至开始怀疑起萧峰在马大元之死上别有用心。

其实，萧峰并无他意。他经过自己的独立调查，判定凶手不太可能是姑苏慕容氏。但此时丐帮已经群情激昂，箭在弦上，势在必发。如果这个时候，萧峰再以铁腕的权威强迫部众听他的指令，即便是大家在他积威之下，遵照执行了，恐怕也是心服口不服。况且，这个时候，丐帮内部针对他的一场大叛乱已经爆发，丐帮的帮众中有很多人已经对萧峰怀有成见。萧峰的地位岌岌可危，其领导威信也在内部的流言冲击下，做不到像以往那样令行禁止了。

萧峰敏锐地觉察到这一点，决定改用“讲故事”的方式说服帮众。

故事披着一件柔性的外衣，可以比较容易地侵入别人的心扉。因为人们在听故事的时候，心理上一般是不设防的，也比较容易被故事打动。反之，长篇大论的说教只要一起个头，恐怕早就有人捂起了耳朵。而且，萧峰旁边还等着个能言善辩的全冠清，早就想抓住萧峰言辞中的纰漏，开展攻击。

讲故事一定要有针对性。听众不一样，故事也不能一样，否则很难引起同感。丐帮的帮众，大多文化不高，豪气过人，如果你讲个吟诗作画、风花雪月的故事，肯定是牛头不对马嘴的。反之，只有大碗喝酒、大块吃肉，一如丐帮群豪的惯常作风，那就是臭味相投了。

所以，萧峰一开始先讲了个“喝酒对掌”的故事（详见附录）。故事

以第一人称讲述，显得真实可信。故事的另一个主角是慕容复手下的公冶乾。他和萧峰快意喝酒，豪情对掌，输了武功，却没输了气势。这样的作风，这样的意气，不但符合萧峰的审美观，也符合丐帮整个组织的审美观，所以公冶乾很容易就获得丐帮上下的认同。

当萧峰讲完这个故事，最后反问帮众："众位兄弟，这等人物，你们说是不是好汉子？是不是好朋友？"其回答必然是萧峰想要的答案。

四大长老之一的吴长风大声道："这公冶乾是好汉子，好朋友！帮主，什么时候你给我引见引见。"吴长风的意见代表的正是丐帮大众的意见。

当第一个故事取得了预期的正面效果后，萧峰又不失时机地讲了第二个故事。

这个故事仍然以第一人称叙述，不过主角换成了慕容复手下的风波恶。

风波恶和一个挑粪的乡农争过独木桥，各不相让。乡农以粪泼人，风波恶居然没有动怒，只是为自己赢得耐性之争的胜利而大呼痛快。

萧峰在讲述中十分注重细节（详见附录），真实而准确地刻画出风波恶的性格特征：面貌丑陋，爱闹喜斗，天性却极善良，不会盛气凌人。否则，以他的武功，这乡农以粪泼他，无异于自取死路。

所以，当萧峰第二次发问："像这样的人，算不算得是好朋友、好汉子"的时候，四大长老异口同声回答："不错，是好汉子！"

萧峰的这两个故事层层推进，塑造出慕容复两个下属的高大形象，令丐帮群豪顿起英雄惺惺相惜的感觉，轻松地达到了以情动人的目的，获得了下属的理解和支持。

萧峰随即趁势而上，开展进一步的说服工作。

四长老中的陈孤雁用毒蝎伤了风波恶，却不肯拿出解药放人。萧峰善抓主要矛盾，首先将矛头对准了他，说："陈长老，咱们丐帮自居为江湖第一大帮，你是本帮的首要人物，身份名声，与江南一个武人风波恶自不可同日而语。风波恶能在受辱之余不伤无辜，咱们丐帮的高手，岂能给他比了下去？"

陈长老面红过耳，说道："帮主教训得是，你要我给他解药，原来是为声名身份着想。陈孤雁不知帮主的美意，反存怨责之意，真如木牛蠢驴一般。"







萧峰道："顾念本帮声名和陈长老的身份，此事尚在其次。咱们学武之人，第一不可滥杀无辜。陈长老就算不是本帮的首脑人物，不是武林中赫赫有名的耆宿，那也不能不问青红皂白地取人性命啊！"

陈长老低头说道："陈孤雁知错了。"

这陈孤雁最是桀傲不驯，连他也知错服软，说明萧峰所讲的故事确实发挥了极大的效用。

萧峰进而充满说服力地说出了自己的结论："公冶乾豪迈过人，风波恶是非分明，包不同潇洒自如，这些人都是慕容公子的下属。常言说得好：'物以类聚，人以群分'。众位兄弟请平心静气地想一想：慕容公子相交相处的都是这么一干人，他自己能是大奸大恶、卑鄙无耻之徒么?"

最后这个反问，铿锵有力，气势逼人，不由得人不折服。丐帮帮众大都重义气、爱朋友，听了均觉有理，好多人出声附和。

此时，叛乱之首全冠清还心存不服，提出疑义。

针对全冠清的疑问，萧峰最后说："我不敢说慕容复定是杀害马副帮主的凶手，却也不敢说他一定不是凶手。我们须当详加访查，查明是慕容复，自当抓了他来为马副帮主报仇雪恨，如查明不是他，终须捉到真凶为止。倘若单凭胡乱猜测，竟杀错了好人，真凶却逍遥自在，暗中偷笑丐帮胡涂无能，咱们不但对不起被错杀了的冤枉之人，对不起马副帮主，也败坏了我丐帮响当当的名头。"

这一番话，大义凛然，毫无漏洞，即便是狡诈多变的全冠清也无言以对。

萧峰通过讲故事，以柔克刚，谆谆善诱，避免了硬碰硬的激烈冲突，有效化解了内部矛盾，机智而巧妙地维护了自己的领导权威，重新将主动权牢牢把握在自己手中。这恐怕是靠施展武功所达不到的效果吧。

从萧峰的这个案例可以看出，讲故事的威力甚至超过降龙十八掌。

讲故事确实是领导者必须掌握的一项高效用技能。故事具备柔性的穿透力和诱导力，是传播观念、说服下属、统一思想的最好工具，无论是在充满敌意的环境下，还是积极向上的氛围中，都能发挥四两拨千斤的作用。

附录：

第一个故事：喝酒对掌

讲述人：萧峰

众位兄弟，昨天晚上，我在江阴长江边上的望江楼饮酒，遇到一位中年儒生，居然一口气连尽十大碗酒，竟然面不改色。

我和他对饮三碗，说起江南的武林人物，他自夸掌法江南第二，第一便是慕容复慕容公子。我便和他对了三掌。第一掌、第二掌他都接了下来，第三掌他左手中所持的酒碗震得粉碎，瓷片划得他满脸都是鲜血。他神色自若，说道："可惜！可惜！可惜了一大碗好酒。"我大起爱惜之心，第四掌便不再出手，说道："阁下掌法精妙，'江南第二'四字，当之无愧。"他道："江南第二，天下第屁！"我道："兄台不必过谦，以掌法而论，兄台实可算得是一流好手。"他道："原来是丐帮帮主驾到，兄弟输得十分服气，多承你手下留情，没让我受伤，我再敬你一碗！"

我们二人对饮三碗。分手时我问他姓名，他说复姓公冶，单名一个"乾"字。这不是乾坤之乾，而是干杯之干。他说是慕容公子的下属，是赤霞庄的庄主，邀我到他庄上去大饮三日。

众位兄弟，这等人物，你们说是不是好汉子？是不是好朋友？



第二个故事：泼粪不怒

讲述人：萧峰

我和公冶乾告别之后，便赶路向无锡来，行到二更时分，忽听到有两个人站在一条小桥上大声争吵。其时天已全黑，居然还有人吵之不休，我觉得奇怪，上前一看，只见那条小桥是条独木桥，一端站着个黑衣汉子，另一端是个乡下人，肩头挑着一担大粪，原来是两人争道而行。

那黑衣汉子叫乡下人退回去，说是他先到桥头。乡下人说挑了粪担，没法退回，要黑衣汉子退回去。黑衣汉子道："咱们已从初更耗到二更，便再从二更耗到天明。我还是不让。"乡下人道："你不怕我的粪担臭，就这么耗着。"黑衣汉子道："你肩头压着粪担，只要不怕累，咱们就耗到底了。"

我见了这副情形，自是十分好笑，心想："这黑衣汉子的脾气当真古怪，退后几步，让他一让，也就是了，和这个挑粪担的乡下人这么面对面



的干耗，有什么味道？听他二人的说话，显是已耗了一个更次。”

我好奇心起，倒想瞧个结果出来，要知道最后是黑衣汉子怕臭投降呢，还是乡下人累得认输。我不愿多闻臭气，在上风头远远站着。只听两人你一言我一语，说的都是江南土话，我也不大听得明白，总之是说自己道理直。那乡下人当真有股狠劲，将粪担从左肩换到右肩，又从右肩换到左肩，就是不肯退后一步。

我看了一会，渐渐惊异起来，发觉那黑衣汉子站在独木桥上，身形不动如山，竟是一位身负上乘武功之士。那挑粪的乡下人则不过是个常人，虽然生得结实壮健，却是半点武功也不会的。我越看越是奇怪，寻思：这黑衣汉子武功如此了得，只消伸出一个小指头，便将这乡下人连着粪担，一起推入了河中，可是他却全然不使武功。像这等高手，照理应当涵养甚好，就算不愿让了对方，那么轻轻一纵，从那乡下人头顶飞跃而过，却又何等容易，他偏偏要跟这乡下人呕气，真正好笑！

只听那黑衣汉子提高了嗓子大声说道：“你再不让我，我可要骂人了！”乡下人道：“骂人就骂人。你会骂人，我不会骂么？”

他居然抢先出口，大骂起来。黑衣汉子便跟他对骂。两个人你一句，我一句，各种古里古怪的污言秽语都骂将出来。这些江南骂人的言语，我十句里也听不懂半句。堪堪骂了小半个时辰，那乡下人已累得筋疲力尽，黑衣汉子内力充沛，仍是神完气足。我见那乡下人身子摇晃，看来过不到一盏茶时分，便要摔入河了。

突然之间，那乡下人将手伸入粪桶，抓起一把粪水，向黑衣汉子夹头夹脸掷了过去。黑衣人万料不到他竟会使泼，“啊哟”一声，脸上口中已被他掷满粪水。我暗叫：“糟糕，这乡下人自寻死路，却又怪得谁来？”眼见那黑衣汉子大怒之下，手掌一起，便往乡下人的头顶拍落。

这变故来得太快，我站在十数丈外，便想去救那乡下人，也已万万不及。不料那黑衣汉子一掌刚要击上那乡下人的天灵盖，突然间手掌停在半空，不再落下，哈哈一笑，说道：“老兄，你跟我比耐心，到底是谁赢了？”那乡下人也真惫懒，明明是他输了，却不肯承认，说道：“我挑了粪担，当然是你占了便宜，不信你挑粪担，我空身站着，且看谁输谁赢？”那黑衣汉子道：“也说的是！”伸手从他肩头接过粪担，左臂伸直，手掌放在扁担中间，平平托住。

那乡下人见他只手平托粪担，臂与肩齐，不由得呆了，只说：“你……你……”黑衣汉子笑道：“我就这么托着，不许换手，咱们对耗，是谁输了，谁就喝干了这一担大粪。”那乡下人见了他这等神功，如何再敢和他争闹，忙向后退，不料心慌意乱，踏了个空，便向河中掉了下去。黑衣汉子伸出右手，抓住了他衣领，右臂平举，这么左边托一担粪，右边抓一个人，哈哈大笑，说道：“过瘾，过瘾!”身子一纵，轻轻落到对岸，将乡下人和粪担都放在地下，展开轻功，隐入桑林之中而去。

这黑衣汉子口中被泼大粪，若要杀那乡下人，只不过举手之劳。就算不肯随便杀人，那么打他几拳，也是理所当然，可是他毫不恃技逞强。这个人的性子确是有点儿特别，求之武林之中，可说十分难得。众位兄弟，此事是我亲眼所见，我和他相距甚远，谅他也未必能发见我的踪迹，以致有意做作。

像这样的人，算不算得是好朋友、好汉子?



15

如何任用『理论家』王语嫣

——权威人物的三大陷阱及预防

王语嫣是一个典型的理论型人才，过目不忘，知识渊博，天下武学几乎无所不知。拥有"王语嫣"，可以说是武林中每一个组织的热望，但是，拥有了"王语嫣"，就一定能保证战无不胜，攻无不克吗？"王语嫣"光鲜的外表背后，也有很多不为人知的重大缺陷。事实上，对理论家王语嫣的任用并没有想象中那么简单……





王语嫣堪称武林中不世出的理论型专家。云州秦家寨寨主姚伯当只是报了一下自己的名字，王语嫣就指出，秦家寨最出名的武功是五虎断门刀，当年秦公望自创了断门刀六十四招后，后人忘了五招，只有五十九招传下来。缺的五招分别是“白虎跳涧”、“一啸风生”、“剪扑自如”、“雄霸群山”、“伏象胜狮”。

身为局内人的姚伯当却不如局外人王语嫣，他知道本门刀法中有五招最精要的招数失传，却不知道是哪五招。

一个白袍客只亮了一下武器——雷公轰，王语嫣就判断出他是四川青城山青城派的，而且多半复姓司马。关于青城派的绝技“青字九打”、“城字十八破”，王语嫣更是给这位司马林仁兄上了一课。王语嫣说：“我以为‘青’字称作十打较妥，铁菩提和铁莲子外形虽似，用法大大不同，可不能混为一谈。至于‘城’字的十八破，那‘破甲’、‘破盾’、‘破牌’三种招数无甚特异之处，似乎故意拿来凑成十八之数，其实可以取消或者合并，称为十五破或十六破，反而更为精要。”

司马林只听得目瞪口呆，他的武功“青”字只学会了七打，铁莲子和铁菩提的分别，全然不知；至于破甲、破盾、破牌三种功夫，原是他毕生最得意的武学，向来是青城派的镇山绝技，不料王语嫣却说尽可取消。

武林中的任何一个组织如果能够拥有王语嫣这样的理论型人才，对于组织提高内部技能，掌控外部竞争都将起到决定性的作用。用姚伯当的话来说就是，“王姑娘这个人，心中记得了这许许多多希奇古怪的武功，谁得到她，谁便是天下无敌。”西夏征东大将军赫连铁树更是颁下将令，谁擒到王语嫣，便赏赐黄金千两，官封万户侯。

拥有王语嫣，是组织之幸。所以，人人都想将王语嫣得之而后快。但是，即便组织得到了“王语嫣”，也不仅仅是一个委以重任的问题，对其如何任用并不是一个简单的问题。因为，王语嫣光鲜的外表背后，也有很多不容忽视的缺陷。

首先，理论家的通病——好为人师，在王语嫣身上非常突出。

好为人师，言多必失。这样，在组织内部容易引发伙伴的反感，造成

组织内部的矛盾。而在组织外部容易引起别人觊觎之心，为组织带来不必要的麻烦。另外，还可能引发外部组织之间的纷争。

王语嫣揭破司马林师弟诸保昆卧底的秘密，顿时引发了两者之间的博命争斗；

王语嫣揭破丐帮长老陈孤雁的师门来历，等于是揭破了他隐瞒了数十年的隐私，让他几乎无法安身立命；

王语嫣随慕容复误闯万仙大阵，揭破海南岛五指山赤焰洞端木洞主的“五斗米神功”，引出椰花岛黎夫人杀父杀子的追问，王语嫣自己也差点把小命丢在了万仙大阵；

……

王语嫣不分时间场合，不分是友是敌，就知无不言，是很危险的举动。说的严重点，就是只顾炫耀卖弄，不考虑组织利益，也不顾及他人隐私。这样的行为，哪一个组织的领导者能够无视并容忍呢？

其次，知识和技能都是无穷无尽的，任何专家都不可能是万能的，必然会有结构性的知识缺陷。王语嫣也不例外。

王语嫣的理论知识来自于琅嬛福地。段誉曾经误入此地，神仙姐姐写明了天下各门派武功家数尽集于斯，但段誉却没有看见一本。王语嫣的母亲是逍遥子和李秋水之女，她将琅嬛福地的书籍尽数搬到了家中，王语嫣才有机会一一通读。



但是，尽管琅嬛福地号称穷尽天下武学，段誉却发现在“少林派”的签条下注“缺易筋经”，在“丐帮”的签条下注“缺降龙十八掌”，在“大理段氏”的签条下注“缺一阳指法、六脉神剑剑法，憾甚”的字样。

这就是王语嫣的知识缺陷，也正是这些缺憾让王语嫣无法在慕容复和段誉在少室山前大战之时，为慕容复提供帮助。

慕容复将段誉之父段正淳一掌击得口吐鲜血。这一招虽然不是标准的“夜叉探海”，王语嫣却对意中人降低标准，大声喝彩。段誉心伤不已，少商、商阳、中冲、关冲、少冲、少泽等六脉剑法连绵而出，将慕容复打得根本没有还手之力。

段誉虽然多次救过王语嫣，但慕容复是王语嫣的意中人，要在两者之间取舍，王语嫣肯定是要帮慕容复的。

但王语嫣眼见表哥形势危急，心中焦虑万分，她虽熟知天下各家各派



的武功招式，于这六脉神剑却一窍不通，无法出声指点，唯有空自着急的份儿。

一般对待专家的误区往往是将其神化后再对其顶礼膜拜，迷信万分，以为一行百行，一能百能。但这是不现实的。目前，随着知识的爆炸性增长，百科全书式的通才已经不可能再出现了。反而越是专家，知识领域越是狭窄。只有在相对集中的领域中，才有可能不断深入精研，达到精通。

所以，尽管王语嫣也基本上可算是通才了，但面对段誉六脉神剑的凌厉攻势除了惊叫“段公子，手下留情”之外，别无他法。

所以，专家不是万能的，绝对不要将所有的鸡蛋都装在一个篮子里。

再次，理论固然重要，但执行更重要。光有理论家，没有执行者，也不可能顺利完成组织任务。

西夏一品堂大举来袭，段誉背着王语嫣逃走，被西夏武士围困于一座小磨坊中。段誉的六脉神剑时灵时不灵，尽管有王语嫣指点对方的死穴弱点，但还是狼狈万分。段誉差点死于非命。而当后来慕容复以李延宗的名字假扮西夏武士出现时，段誉更是无法抵敌。若非慕容复手下留情，段誉早就一命呜呼了。

由此可见，王语嫣自己的动手能力太差，必须依靠优秀的执行者来完成其目标。如果执行者不可靠，王语嫣再厉害，也无法达到目的。

在这里，执行者的素质或潜质是非常重要的。段誉的内力浑厚，虽然当下水平不稳定，但还是可造之材。如果是姚伯当之流，即便是掳走了王语嫣，凭他的潜质，哪怕王语嫣将所有的武功都吐露出来，恐怕也不能实现天下无敌的梦想。反过来，如果王语嫣要借助这样的执行者来实现自己的目标，恐怕也只能是竹篮打水一场空。

以上的这三个问题，我们可以归结为卖弄倾向、知识缺陷和执行问题。

这是每一个理论型人才几乎不可避免的缺陷，当我们的组织中拥有了王语嫣式的理论型专家，在庆幸之余，也必须正视这三个缺陷的存在，并及早安排好有针对性的应对防范之策。只有这样，才能最大程度地发挥“王语嫣”的作用，才不会因为落入陷阱而导致组织利益受损。

16

为『野心家』左冷禅翻案

——五岳剑派购并案例的SWOT分析

把左冷禅认为“野心家”实在是冤枉了他。又有哪一个雄才大略的领导者不想通过并购让自己的组织快速扩张呢？左冷禅的并购战略并没有错。他的错误在于没有充分利用机会和没有周全考虑威胁，从而导致功败垂成，将胜利果实拱手献给了“伪君子”岳不群。





左冷禅最大的梦想就是完成嵩山派对泰山派、华山派、恒山派、衡山派的并购，五派合而为一，成为“五岳派”，以对抗魔教，称霸江湖。

他的战略规划是分两步走。第一步是组建五岳剑派的联盟，由他本人担任联盟的盟主。这一步他成功做到了。联盟是一种比较松散的联合方式，所以，左冷禅的第二步则是彻底完成并购，打造五岳派，实现五派合一。

但是，在实施并购的过程中，左冷禅犯了很多错误，最终功败垂成。从此，左冷禅就一直被视为野心家的象征而遭人讥笑。

其实，客观地说，这样的评价对左冷禅是不公平的。左冷禅的错误并不在于他想把五派合一。

扩张是一个组织发展到一定的阶段后必然的战略选择。扩张一般有两种方式，一种是通过内部发展，稳扎稳打，实现规模、效益的扩张。另一种则通过并购外部的组织来实现扩张。就这两种方式而言，并购是实现快速扩张的最好方式。又有哪一个雄才大略的领导者不想通过并购让自己的组织快速扩张呢？

对于左冷禅，我们需要做得不是指责他的野心和讥笑他的失败，而是积极探寻他的购并计划失败的原因，从而吸取教训，引以为戒。

五岳剑派中，嵩山派在左冷禅的领导下，发展最快，实力最强，无可争议地是一枝独秀的。所以，嵩山派是最有资格发动并购战略的。

我们不妨用 SWOT 分析的架构来研究一番。

优势（Strengths）：

（一）左冷禅雄才大略，气度不凡

左冷禅能够促成五派联盟，并担当盟主，说明他本人具备了足够的领导才能，在五个门派的领导者中是比较优秀的，否则其他各派的掌门人不会服气。而且，左冷禅雄心万丈，视野宽阔，早就看到只有五派联手，进而五派合一，才能应付极难对付的头号大敌——魔教。而其他几派的掌门

人，大多只盯着自己的一亩三分地，根本没有如何应对魔教的长远规划。

（二）嵩山派人才辈出，高手如云

嵩山派的人才储备远远超过其他四派，仅一流的高手就有十数人。而其他各派则大为逊色，往往只有寥寥数人。左冷禅还招延了许多派外的江湖异人，以备不时之需。

（三）嵩山派内部高度团结，目标一致

嵩山派所有的人紧密团结在“左核心”的周围，令行禁止，绝无二心。而其他各派则往往有内部分歧，甚至分派别斗个你死我活。比如，华山派就分为气宗、剑宗，内斗不已，导致本派实力大减。又如衡山派，坐第二把交椅的刘正风方当盛年，就金盆洗手，引来江湖议论纷纷。很多人以为是掌门人莫大先生嫉妒师弟武功超过自己，才威逼刘正风退出江湖。事实当然并非如此，但无风不起浪，莫刘二人不够团结却是不争的事实。

嵩山派早就在组织中进行发动，推行了五派合一的远景规划，激发了整个组织的雄心。派中人对领导者左冷禅的终极目标极为认同。反观左冷禅的主要对手——华山派的岳不群，虽然也有合并五派的想法，但只是深藏于心，连夫人都不告知，更不用说告诉徒弟们了。

弱势（Weaknesses）：

（一）愿景推销能力较差

左冷禅未能将愿景由己及人，推销给其他四派的掌门人及门下弟子。



并购如果不是两厢情愿，就一定会遇到阻力。而要想实现你情我愿的并购，势必需要并购双方就并购后的愿景达成共识。嵩山派自上而下，人人都知道并购成功后将会力压魔教，称霸武林，因此人人奋勇，个个争先。这样的愿景对其他四派并不是没有吸引力，只是左冷禅作风过于强硬，没有和他们进行深入细致的沟通，只是借助盟主之便，动辄发号施令，以为这样就可以强行统一认识，一致对外了。但现实并非如此，其他人囿于见识，不知道这样美好的远期规划，又怎么会甘心情愿来配合他的并购举措呢？更何况，强硬的态度会招致大量的反感。

当并购以不情愿的方式进行，就是一种恶意的并购，势必会导致最强烈的抵抗，最终会造成并购的成本极高。

（二）过早暴露意图，行事太过张扬

左冷禅早早表现出来要合并五派的想法，并且用极其强硬的方式告知



其余四派，从而让并购对象有了充分的准备，极大地增加了并购难度。

机会（Opportunities）：

（一）魔教虎视眈眈，正为公敌

众所周知，魔教是五岳剑派的共同敌人。五岳剑派的联盟正是为了应对魔教才成立的。当魔教的威胁越来越大时，五岳剑派只有团结起来，才有可能自保。故而，魔教的兴盛反而为左冷禅提供了最好的机会。

（二）其他四派的领导者要么能力一般，要么胸无大志

在这种情况下，左冷禅的能力与抱负就显得很突出。在人人但求安耽，只把眼光放在自己门派内的时候，卓尔不群的左冷禅就有了更大、更好的机会。

威胁（Threats）：

（一）华山派岳不群伪装君子，暗中图谋

明枪易躲，暗箭难防。岳不群在没有做好充分准备的时候，先是不对并购事宜表态。等待时机成熟，就假装支持并购，暗中谋求五岳派掌门人一职。这是左冷禅面临的最大威胁，但他却丝毫没有察觉。

（二）少林武当唯恐左冷禅坐大，极力反对

少林和武当是武林中的重要力量，如果它们联手阻止左冷禅，则是一种不容忽视的威胁。

从上述 SWOT 分析来看，左冷禅及其领导下的嵩山派是无人可及的，他要推行五岳剑派的并购战略成功率应该是非常高的。所以，左冷禅的谋划是无可非议的。与其说左冷禅是个野心勃勃的阴谋家，不如说他是个雄心勃勃的事业家。

左冷禅的战略选择是正确无误的。但是，他在执行战略上却犯了不少错误。这才是他应该受人诟病的地方。

这些错误，也是五岳剑派并购失败的原因。具体如下：

（一）未能充分利用机会

左冷禅精心准备，考虑到了各种资源的组合配置，却忽略了敌人、竞争对手也是一种难得的资源。魔教即是五岳剑派最大的敌人，也是一种可以促进内部团结的资源。

但左冷禅后来却没有充分利用这个大好机会。

只有当魔教对五岳剑派的生存造成严重威胁的时候，只有五岳剑派的任何一派都不能独立对付魔教的时候，五岳剑派才有可能紧密团结起来，才有可能合而为一，融为一体。否则，出于各自利益边界的不同，必然会成为勾心斗角的分立势力。

左冷禅应该精心策划，甚至是故意制造与魔教的纠纷，把五岳剑派全部卷人其中，充分利用敌人的力量来促进自己的并购计划。

但他不但没有正确地充分利用敌方资源，反而错误地加以运用。

他不断派人假扮魔教，对其他四派进行追杀。比如，他派出两路人马，一举歼灭了恒山派定闲、定静、定逸三位高层，恒山弟子也多被杀伤。但最终假扮魔教的真相被揭穿，激起了恒山派的同仇敌忾，激烈反抗。令狐冲更是挺身而出，甘冒物议，以一介男子的身份担当起恒山派的新掌门人，笼络了三山五岳的奇人异士，凭空给嵩山派增加了一个强劲的敌手。

即便是从阴谋家的角度，左冷禅也应该策划让真正的魔教来追杀恒山派，自己再挺身救险，收买人心，而不是自己假扮魔教，对恒山派赶尽杀绝。

恒山三定身亡之后，恒山派实力大打折扣。这样的恒山派即便是归到了嵩山派门下，又能起到多大的作用呢？左冷禅绝对不应该杀死恒山三定。相反，这三位高手应该成为左冷禅对付魔教的得力武器，而不应该成为并购的牺牲品。



另外，在围歼恒山派的过程中，左冷禅派出的高手也是伤亡惨重。综合起来，嵩山派的实力受损的可不仅仅是一星半点。

（二）对威胁考虑不周

左冷禅做梦也没想到，那个貌似谦谦君子的岳不群会暗中使坏，最终令左冷禅功败垂成，眼睁睁看着岳不群踩在自己的头上，登上了五岳派掌门人的职位。回头看来，左冷禅事前所作的一切，都是在为岳不群做嫁衣。

左冷禅对潜在的威胁考虑不周，也是其失败的重要原因。

（三）未虑及企业文化不融合

各门各派的企业文化是不一样的，其价值观也是不一样的。如果将它们合并在一起，却没有相当高超的技能让各不相同的文化和谐融合，即便并购在“结婚”的时候是“你侬我侬”，也会在今后的“过日子”中出现



问题。

前面两点，是并购不能顺利推行的主要原因。而企业文化的不融合，除了也会阻止并购进行外，还会在并购行为完成后，导致并购的最终失败。

五岳剑派的企业文化和组织气质大相径庭，嵩山派霸气冲天，而恒山派身属佛门，自然是平心静气，与人无争。泰山派是道家一脉。衡山派则是孤僻冷淡，漠不关心。华山派则表现出彬彬君子的风范。

即便是左冷禅能够顺利实现并购，恐怕也会因为文化的不融合导致并购并不成功。

(四) 并购的成本过高

由于上述因素的影响，左冷禅的并购注定了只能是一场恶意并购。嵩山派也为此付出了惨重的代价。

在武侠组织中，最大的资源就是身手不凡的高手。而嵩山派因为强行推行并购牺牲的高手数量不在少数。比如，死在莫大先生剑下的“大嵩阳手”费彬，因围歼恒山派而被令狐冲杀死的也不在少数。

杀敌一千，自损八百。按照嵩山派这样硬桥硬马的推行方法，即使完成了并购，各门派的高手恐怕也死伤过半了，对未来的组织价值大大下降。也就是说，成本实在太大了。

现实中的并购，也有成本过高的例子。这是指并购付出的价格太高，最终也会拖累合并之后公司的运营绩效。

在真实的商业世界里，并购是屡见不鲜的。并购的结果大多也像左冷禅主导的五岳剑派并购案一样，以失败告终。但无论并购的成功率有多低，在目前和未来，仍将是一种最常用的扩张手段。

我们应该想方设法，致力于提高并购的成功率。而左冷禅的这个案例，其失败的经验完全可以超越武侠小说的虚幻世界，颇具现实意义，确实能够给我们提供有益的参考。

17

揭秘郭襄的生日礼物

——论组织与个体的激励冲突

对小女孩儿郭襄来说，自己的十六岁生日远比父母劳心操办的襄阳城中的英雄大宴重要得多。对神雕大侠杨过来说，为郭襄采办生日礼物，邀请庆生嘉宾，也远比参加英雄大宴，抗击襄阳城外的蒙古大军重要得多。这两人均非不明事理之人，是什么原因导致了他们二人如此违背常理的行为呢？





蒙古两路大军进逼襄阳，大侠郭靖知道此番局势紧急，非同小可，于是撒下英雄帖，遍请天下英雄齐集襄阳，会商抗敌御侮大计。英雄大宴的会期定于十月十五，连开十天。而郭靖的小女儿郭襄的生日是十月廿四，恰在英雄大宴的节骨眼上。

郭靖忙忙碌碌，为国操劳，举办这英雄大宴，连素不相识的武林中人都要赶来助威效力。郭襄作为郭靖的女儿，肯定是要义无反顾助父亲一臂之力的。但是，郭襄却在自己的闺房里闭门不出。外面是英雄大宴，她在自己的闺房里和江湖上的一班经杨过邀请而来的亦正亦邪的江湖异人大搞英雄小宴。

郭襄这个十六岁的小女孩也就罢了。可就连神雕大侠杨过也为郭襄的生日煞费苦心。而杨过和郭襄之间的情谊不过是十六年前郭襄刚刚出世的时候，杨过曾救她于危难。

杨过邀请来为郭襄庆祝生日的嘉宾，连郭靖、黄蓉都自感请不到，只能自叹不如。

杨过送给郭襄的三件生日礼物，花费了无数心血，件件分量千钧。

第一件礼物是蒙古人的二千只耳朵。这是杨过率人歼灭蒙古侵宋大军的两个千人前锋队的成果。

第二件礼物是能工巧匠制作的烟火，在空中燃放出“恭祝郭二姑娘多福多寿”十个大字。十字颜色各不相同，高悬半空，良久方散。这件礼物构思精巧，创意独具，特别能讨小女孩的欢心。而且，这十个大字还是一个信号，流星传讯，不一会儿，就传来了杨过烧毁蒙古二十万大军军粮的消息。

第三件礼物是擒来达尔巴，激其和假何师我搏斗，揭开了霍都王子的真面目，令耶律齐如愿以偿登上丐帮帮主之位，确保了丐帮的组织传承。

杨过的三件礼物，件件厚重如山，对襄阳防守大有裨益，对郭靖、黄蓉大有裨益。但杨过却只是以郭襄生日礼物的名义行事，丝毫不与英雄大宴、襄阳攻防等时髦口号挂钩。

为什么这两个人会做出明显违背常理的举动呢？

组织是由许多个体组成的。每个个体当然有自己各不一样的目标和利益。而由众多个体组成的组织也会有组织的目标和利益。组织的目标利益和各个体的目标利益当然是不一样的。而且，在很大程度上，组织是要通过对个体目标利益的约束管理来达到组织的目标利益的。两者之间不可避免就要发生冲突。

当个人目标/个人利益和组织目标/组织利益发生冲突后，需要进行调适的往往是个体。组织运行的惯性非常强大，不太可能为组织中的某一个人进行调整，除非这个人是极具能量、足以发动组织变革的领袖级人物。

上述就是组织与个体间的冲突理论。

当这种个体和组织间的冲突不大时，个体能够比较容易地调整自己以适应组织的要求。但是，一旦这种冲突过于激烈，令个体的自尊心大受挫伤，以至超过了个人所能够承受的范围，个体也会作出相应的反抗行为。

反抗行为一般可以分为四种：

1. 变得冷漠。不再关心组织的发展动态，变得事事与己无关，对组织的活动消极应付，而不是积极参与。

2. 证明自己。在组织中符合逻辑地证明自己是正确的、是有能力的。其主要方式是取得优异业绩，并获得晋升，以得到相对优势的地位。一旦掌控话语权和主动权后，先前的怨恨就会爆发出来，秋后算账，势必在组织内造成混乱和动荡。



3. 报复组织。不愿看到组织的美好前景，暗中对组织进行破坏。

4. 离开组织。此处不留爷，自有留爷处，更况且树挪死，人挪活。如果个体确实无法调整自己，并采取前述三种应激反应，个体只能一走了之。而离开组织后的个体，往往想用组织之外的辉煌业绩来证明自己是正确的。这也可以说是前述第2、3点的综合，是另外一种形式的证明自己和报复组织。而人才流失对组织来说，既削弱了自己，又强化了对手，显然不是一件好事情。

当我们用组织个体间的冲突理论来看待郭襄和杨过的行为，就会发现他们违背常理的举动背后合理的心理动机了。

先来看郭襄。

大敌当前，郭襄独自一人到羊太傅庙祭奠为奸人所害的丐帮帮主鲁有脚。郭芙寻到她之后，两人有了一番言辞冲突。



在以郭靖黄蓉为核心的组织圈内，郭芙是个很特殊的人物。她是郭黄的长女，占尽父母娇宠优势，早在十六年前的那场襄阳保卫战中，用杨过的话来说，就已经是襄阳的公主了。她的言行作为，从某种程度上来讲，是可以代表组织正式的态度的。

郭襄问道："妈说哪一天推选帮主?"郭芙道："十五是英雄大宴的正日，最要紧的自是商议如何联络四海豪杰，共抗蒙古。这番商议少则五六天，多则八九天，待得推举丐帮帮主，总得到廿三、廿四罢。"郭襄"啊"的一声，说："廿四恰好是我的生日。你们推举帮主，这么一乱，妈妈再也没心思给我做生日了。"

郭芙哈哈大笑，道："你这小娃儿做生日，又打甚么紧了? 怎么能拿来和推举帮主这等大事相比? 说出来也不怕笑掉了人家牙齿。你啊，这世上恐怕也只有你一个儿，才记得这件鸡毛蒜皮的小事。"郭襄涨红了小脸，道："爹爹便不记得，妈妈一定记得的，你说是小事，我却说不是小事。我满十六岁了，你知不知道?"

郭芙更加好笑，讥讽道："到那一天啊，襄阳城中几千位英雄好汉，都知道我们郭二小姐满十六岁啦，不再是小娃儿，是大姑娘啦！哈哈，哈哈!"郭襄偏过了头，道："旁人自然不理会，可是至少有一位大英雄记得我的生日，他答应过，要来跟我见面的。"她说这几句话时，心中颇为自傲。

郭芙道："是甚么大英雄? 啊，是那位比你姊夫还要了得的少年英雄? 我跟你说，第一，世上就没这么一号子人物，压根儿是你小脑袋在胡思乱想。第二，就算是有，他有多少大事要干，怎能赶来跟你这小娃儿祝寿? 除非他是为赴英雄大宴，这才到襄阳城来。"郭襄给姊姊激得几乎要哭了出来，顿足叫道："他答应过记得的，他答应过记得的。他不来赴英雄宴，他也不来争帮主。"郭芙道："他不是英雄，爹爹自不会送英雄帖给他。他便是要来赴英雄宴，也还大大的不够格呢。"

郭襄摸出手帕来抹了抹眼泪，道："既是这样，你们的英雄大宴我也不到，你们推举帮主也好，新帮主荣任也好，凭他多热闹的事，我一眼也不瞧。"郭芙冷笑道："啊唷，郭二小姐不到，英雄大宴还成甚么局面啊? 做丐帮的新帮主还有甚么风光啊? 那怎少得了你呢?"

郭芙这段话，语气自然是尖酸刻薄了点，但从组织目标利益的角度来

说，正是义正词严，正确无比的。当前大事，正是集合众人之力，合力抗击蒙古大军。郭襄一个小娃娃的生日与之比起来确实是无足轻重的。

但作为个体的郭襄，十六岁的生日可是一件大事情。杨过能不能来祝福自己的生日，更是一件大事。小姑娘情窦初开，不知不觉喜欢上了杨过。而杨过已经答应过她，一定会来祝贺她的生日。对于正处于少女怀春的郭襄来说，天下确实没有比等待心上人前来更重要的事情了。从而，郭襄把自己的个人利益放到组织利益之上，是情有可原的，毕竟不是每个人都是郭靖。再加上姐姐郭芙极其漠视她的个人需求，更激起了郭襄的小性子。

当然，郭襄毕竟是郭靖的女儿，她不能也不敢采取太过激的行动，所以，她的选择就是我们上面所述的第一点：变得冷漠，不再关心组织的重大事项，把自己封闭起来，自得其乐。

再来看杨过。

杨过因为身世的原因，一直不为黄蓉所喜。再加上他个性孤傲，和郭芙以及大小武兄弟搞不好关系。当郭靖决定送他去终南山全真派学艺的时候，他已经被排除在以郭靖黄蓉为核心的组织圈之外了。

离开组织的杨过一直为郭芙所轻视。而其间的一些纠葛更是让郭芙一剑卸去了杨过的右臂，令杨过终生残疾。

能让杨过恢复心理平衡、取得报复快感的唯一方式就是证明自己的能力和魅力，把郭芙以及所有和她相关的人（包括郭靖黄蓉以及郭芙的丈夫耶律齐）比下去。



所以，十六年来，杨过到处行侠仗义，遍施恩惠，广积人脉，做了大量的基础性铺垫工作，然后在十六年后借郭襄生日之机厚积薄发，尽情施展，淋漓尽致地实现了自己的目标。

杨过邀请来为郭襄祝寿的人中有信阳赵老爵爷、乌鸦山聋哑头陀二人。信阳赵老爵爷乃宋朝宗室后裔，太祖三十二势长拳和十八路齐眉棍是家传绝技，他是袭爵的清贵，一向不与江湖武人混迹。乌鸦山聋哑头陀则是三湘武林名宿，武功甚强，只因又聋又哑，却也从来不与外人交往。这次襄阳英雄大宴，郭靖与黄蓉敬重他们的名望，送了英雄帖去，二人回了书信，婉言辞谢。这两人连郭靖黄蓉的面子都不给，连共襄国难的壮举都不参加，而杨过却只要一纸名帖，两人就巴巴地在十天之内赶来为小女孩



儿郭襄祝寿。两相对比，当然是杨过大大强过郭靖黄蓉了。

丐帮比武角逐新任帮主。郭芙的丈夫耶律齐技压全场，斜刺里却杀出丐帮弟子何师我（实为霍都王子乔装假扮，丐帮前任帮主鲁有脚即为他所害），用卑劣手段击伤了耶律齐。按照游戏规则，眼见霍都王子要成为丐帮之主，众人均束手无策。杨过却遣人用布袋送来和霍都有宿怨的师兄达尔巴，一举揭开了何师我的真面目，终令耶律齐成为丐帮之主。这等于是杨过送了耶律齐一个帮主之位。郭芙向以夫婿是青年才俊中的佼佼者而自矜。杨过此举，既表明了自己远胜耶律齐，又给了郭芙一个巨大的恩惠。想必郭芙心中，一定是五味杂陈，极其复杂，既嫉杨过之能，又不能不感杨过之恩。杨过从中得到的报复快感，绝非言语可以表达。

杨过还率领武林高手七百余人，将蒙古的两个千人先锋小分队尽数歼灭，又烧去了蒙古二十万大军的粮草。蒙古军的先锋队锐不可挡；蒙古军的粮草库郭靖多次派人袭击，始终无果。这两件事是郭靖心头大患，却被杨过轻松搞定。

杨过借为郭襄祝寿之机，全力施展，强悍证明了自己的实力。这是他对以郭靖黄蓉为核心的组织圈的最大报复。

杨过的三件礼物，件件是扬襄抑芙，借襄制蓉。大功告成，杨过飘然远去，我们不妨来看看郭芙黄蓉的反应。

郭芙眼见杨过如此出彩，恚怒不已，对身周的热闹只作不见。黄蓉则对郭襄感叹道："你杨大哥今晚干这三件大事，别说他绝无邪念，纵是不安好心，咱们受惠非浅，也是感激不尽。"

这正是杨过梦寐以求的结果。

但我们的重点不仅仅是要分析出郭襄、杨过反常行为背后的正常心理动机。更重要的是，我们要了解如何合理利用个体组织冲突理论，以增组织之利。

现实中，像杨过这样只追求在心理意义上报复组织，却在实质利益上造福组织的情况是很少见的。大多数情况都是利用组织之外的优异业绩，在心理意义和实质利益上双重打击组织。所以，大体而言，组织个体激烈冲突导致的四种后果大都是对组织不利的。从广义上来看，这四种反应都是对组织的一种报复。

既然冲突不可避免，作为领导者，就要想方设法，尽量避免、减少、

改变负面后果的出现。

我们可以设想一下，如果郭芙不是采用讽刺挖苦的口气，而是谆谆善诱，合理引导，未必就不能让郭襄放弃过生日，积极参与到英雄大宴中来。毕竟郭襄是郭靖的女儿，她十分了解、尊重自己的父母。这从她的生日许愿中就可以看出来。

郭襄的三个愿望中的第一个就是“盼望爹爹妈妈率领人马，会同众位英雄好汉，把来犯的蒙古兵尽数杀退，襄阳城百姓得保太平”。她的第二个心愿则是“盼望爹爹妈妈身子安泰，百年长寿，盼望爹娘事事如意称心”。

所以，如果领导者善于沟通引导，是可以避免组织中出现郭襄式的漠不关心的。而更为紧要的是，领导者要学会将冲突引发的负面因素转化到正面来。假设杨过仍在组织中，作为领导者的郭靖、黄蓉就应该引导他在组织中证明自己，为组织建功立业，而不是把他逼走后，等着他在组织外证明自己。现实中的人，没有杨过这般侠肝义胆。怀着怨恨离开组织的人，一旦有了出头之日，肯定要对组织还以颜色的。

这种正面的引导是完全有可能实现的。当激励的冲突发生后，领导者的引导就是一个宣泄口。如果没有这个宣泄口，负面情绪才会转化成为漠不关心、证明自己、报复组织、离开组织这四种负面反应。得力的领导行为，可以杜绝从负面情绪到负面反应的转化，并将其纳入正面的轨道。

领导者切切记住，无论发生了什么样的组织和个体之间的利益冲突，请一定让杨过留在组织内立功！



18

『潜一号』贝海石

——论组织权力的真正掌控者

贝海石不是长乐帮的帮主，却胜似帮主。长乐帮的一切大权似乎都在他掌握之中，甚至连帮主的立废大事也不例外。乳臭未干的石中玉取代前任帮主司徒横；石破天取代莫名失踪的石中玉，背后都活跃着贝海石的影子……







一般说来，在组织中掌舵的应该是“一把手”，但“一把手”可以分为两类。一类是占据组织内最高职位的“明一号”。这是名副其实的“一把手”。另一类并不是名义上的“一把手”，但整个组织的权力却被他垄断。“明一号”只是象征意义上的组织最高领导者。暗中掌握实际权力的，我们称之为“潜一号”。

长乐帮的贝海石就是一个典型的“潜一号”。他在长乐帮并没有显赫的职位，似乎只有个军师之类的闲职，但却牢牢掌握了整个组织的运行轨迹。

石中玉不过是个贪花好色的油滑少年，并无多少真才实学，但贝海石就有办法让他取代前任帮主司徒横成为长乐帮之主。而且，石中玉接任帮主之后，御下苛刻，对帮中弟兄的眷属多有玷辱。帮中尽多桀骜之士，但都能俯首听命，这实在不是石中玉有多少统率驾驭的能力，而是贝海石极尽暗中操纵之能。

当石中玉故意失踪，以逃避帮主重任时，贝海石率领众人，寻访半年之久，终将面目酷似的石破天找回，再一次立为帮主。石中玉左肩上有丁当口咬之印，左腿上有六朵梅花形状的剑疤。贝海石早已知道石破天并非石中玉，为了不露破绽，就在石破天身上炮制了这些伤疤，硬生生地再将石破天奉为一帮之主。

帮主的废立，是长乐帮的头等大事，但在贝海石手中，却如杂耍一般，易如反掌。组织上下，竟然没有片言只语的反对之辞。可见贝海石对长乐帮的掌控已经到了随心所欲的地步，是个不折不扣的“潜一号”。（在中国漫长的历史长河中，也不乏“潜一号”的活跃身影。诸如“挟天子以令诸侯”的曹操、“路人皆知其心”的司马昭就是其中的典型代表）。

凭借贝海石的名望、武功，他自己出任长乐帮帮主，也是胜任有余的。但为什么他甘愿为他人做嫁衣，将一任一任帮主扶上台，自己却甘居人下呢？

换句话说，就是贝海石当“潜一号”有什么好处呢？

道理也很简单，在暗中操纵比明着操纵更为容易。作为“潜一号”，

贝海石既可以享权力之实，却不用担责任之苦。

当一把手，固然有很多好处，但也必须承担很多重责，无可推托。

当时，侠客岛每十年派出“赏善罚恶使者”，对江湖中的各大帮派进行考核。每个帮派的一把手都必须接受使者的两块铜牌，赴侠客岛之会。而三十年来，所有接到铜牌奔赴侠客岛的武林高手名宿无一生还。所以，人人都不愿接受赏善罚恶使者对自己发出的邀请。但如果帮主不肯接受邀请，则全帮上下无一人可以幸免。

面对如此大的风险，前任帮主司徒横就不愿承担其领导责任。贝海石暗中策划，将其赶下台，就是因为他不肯替大家出头。当然，贝海石自己也不愿以生命为代价来负起这个领导责任。所以，他会把金玉其外、败絮其中的石中玉推上前台。

石中玉毫无领导经验，只顾贪欢玩乐，帮中大事还是掌控在贝海石手上。既可以享用“一号人物”的权力，又不用承担“一号人物”的责任。贝海石何乐而不为呢?

这就是“潜一号”为什么不成为名正言顺的“明一号”的原因。

但“潜一号”并不好当。多少英雄豪杰，就是不甘忍下一口气，居于人下。要按捺住出人头地的冲动，并不是一件容易的事情。

第一，“潜一号”必须要获得下属的真心拥护。只有这样，才能在暗中行使权力的时候畅通无阻。

贝海石是打着为组织全体成员谋利益的旗号，才赢得组织成员的拥护支持的。长乐帮恶行颇多，帮中人人惧怕侠客岛的使者找自己清算。贝海石的所作所为，都是为了帮助全体成员找到一个“替罪羊”帮主。前帮主司徒横不肯当替罪羊，贝海石就把他赶下台。如果没有获得组织成员的全力支持，贝海石无法完成这项举措。

第二，“潜一号”必须善做表面文章，对名义上的上司，尽管明知是傀儡，也在礼仪上做足尊重姿态。

贝海石始终言必称帮主，从来不因自己掌握了实际的权力而盛气凌人，颐指气使。不论是对司徒横，还是后来的石中玉、石破天，都是如此，表现出了对帮主职位的无限尊重。

很多人往往不把处于傀儡地位的上级放在眼里，这样很容易暴露自己“潜一号”的面目。而真面目一暴露，操控就会受到影响，不会那么顺





畅了。

有些事情，在“潜一号”的状态下就能顺利办成，却在“明一号”的状态下不能完成。

第三，“潜一号”必须善于制造舆论，操控舆论。

贝海石对关东四大门派等外界人士描述“石中玉取代司徒横之位”这件事情时，是说司徒横主动退位让贤，自己到深山老林隐居钻研武功去了。这个版本使得司徒横的形象显得高大正面。

而贝海石在对石破天进行描述时，又是另外一个版本，特别烘托了石破天（石中玉）义正词严、挺身而出的壮举。

长乐帮每年一度，照例于三月初三全帮大聚，总舵各香主、各地分舵舵主，都来镇江聚会，商讨帮中要务。何香主提出商讨如何应对侠客岛使者，司徒帮主嘴上答允，半夜里悄悄将他杀了，却说是畏罪自杀。石破天（石中玉）挺身而出，侃侃而谈，质问司徒横：“你接牌也是死，不接牌也是死，又有什么分别？若不接牌，只不过教这许多忠肝义胆的好兄弟们都陪上一条性命而已，于你有什么好处？倒不如爽爽快快地慷慨接牌，教全帮上下，永记你的恩德。”

司徒横大怒，喝令帮众将石破天拿下。众人不从，司徒横拔出八爪飞抓，石破天礼让再三，但最终司徒横还是败于石破天之手。司徒横颜面扫地，含恨而去，再不复返。帮众于是推举石破天为新任帮主。

在这个版本中，石破天（石中玉）武功高强，竟然胜过了司徒横，再加上口才无碍，在义理上也胜过了司徒横，出任帮主自是理所应当。

料必没有一个身为傀儡而不自知的“明一号”会不欣赏这样的一种宣传口径。

但事实不是这样的。石中玉后来有父母做靠山，硬气了很多，当众说出了真相。

石中玉道：“贝先生，那日在淮安府我得罪了你，给你擒住。你说只须一切听你吩咐，就饶我性命，于是你叫我加入你们长乐帮，要我当众质问司徒帮主为何逼得何香主自杀，问他为什么不肯接侠客岛铜牌，又叫我跟司徒帮主动手。凭我这点儿微末功夫，又怎是司徒帮主的对手？是你贝先生和众香主在混乱中一拥而上，假意相劝，其实是一起制住了司徒帮主，逼得他大怒而去，于是你便叫我当帮主。此后一切事情，还不是都听

你贝先生的吩咐，你要我东，我又怎敢向西？我想想实在没有味儿，便逃到了扬州，倒也逍遥快活。哪知莫名其妙地却又给这两位老兄抓到了这里，将我点了穴道，放在屋顶上。贝先生，这长乐帮的帮主，还是你来当。这个傀儡帮主的差使，请你开恩免了吧。”

贝海石终究还是功亏一篑，“潜一号”的面目暴露无疑。但他的做法，却还有值得借鉴的地方。

中国人是非常讲究“名正言顺”、“不在其位，不谋其政”的。很多事情，如果不是名正言顺，是不能够成功的。但事情总有例外，也有的时候，因为种种限制因素，领导者要争取到“一把手”的职位，名正言顺地去做事情是很困难的。

贝海石的所作所为，不尽光明正大，也有其私心在内，但他的做法，却给我们提供一种新的领导思路。方法本身是无罪的，就看你把这个方法用到哪一方面。“潜一号”可以用于弄权内斗，祸害组织，也可以在一把手软弱无能、无心负责、贪图享乐的情况下掌控局势，造福组织。

所以，“名不正言不顺”未必就是不能行使领导权力的借口，只要学习好贝海石的“潜一号”法则，完全可以在暗中实现自己的领导抱负。

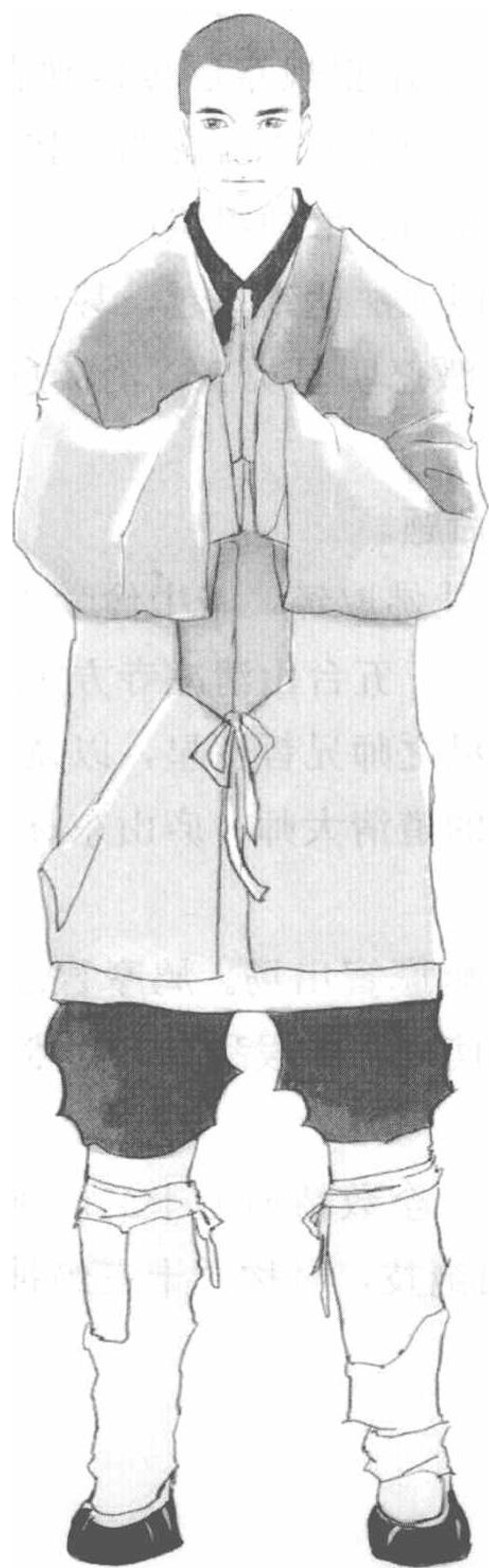


19

虚竹依赖症

——如何管理『明星员工』

在绝大多数组织中，业绩出众的明星员工都是被高看一眼的。他们不但拥有更好的地位和待遇，而且拥有对组织规章制度更强的“免疫力”，可以在触犯戒律的时候网开一面，不受惩罚。正是对明星员工的依赖爱宠，让他们骄纵狂逸，不服管理。但少林寺玄慈方丈的做法却截然不同……





虚竹本来是个微不足道的小人物，相貌丑陋、武功低微，在少林寺“玄、慧、虚、空”四代人中不过是第三代的一个普通弟子。但他在江湖行走之际，机缘巧合，学得了一身出神入化的逍遥派武功，在少林寺危难之时，大显身手，一跃成为光辉夺目的明星员工。

但虚竹在行走江湖时，身不由己，干了许许多多违反清规戒律之事，杀戒、淫戒、荤戒、酒戒，不可赦免的“波罗夷大戒”无一不犯。

对于这样一个“犯规严重”却又“功勋卓著”的明星员工，少林寺该如何处理呢？

这正是许多组织都要面临的难题。

之所以称其为难题，有两层含义。其一，明星员工本来更应成为组织的典范，现在却反其道而行之，成了违犯规章制度的典范，影响更加恶劣。如果不加以惩处，很难服众，更会造成恶劣影响。其二，组织对明星员工的依赖。明星员工在创造优良业绩、维护组织声誉等方面是组织的中流砥柱，缺少了明星员工，组织不但无法达致卓越，甚至连组织的生存都会成为问题。如果贸然加以惩处，激怒明星员工，消极怠工或挂冠而去，都会对组织造成不可估量的损失。

少林寺面临的正是这样的两难命题。

天竺胡僧波罗星假托到少林寺礼佛取经，暗中偷学少林七十二绝技。少林寺发觉之后，将其扣押在寺七年。五台山清凉寺方丈神山上人早就觊觎少林绝技，借此机会，撺掇波罗星之师兄哲罗星，以及不明真相的开封府大相国寺观心大师、江南普渡寺的道清大师、庐山东林寺觉贤大师、长安净影寺融智大师到少林寺索人。

双方正在僵持阶段，吐蕃国师鸠摩智出场。鸠摩智以小无相功之实，行少林绝技之形，七十二绝技一一使来，以假乱真，竟然蒙骗了少林寺诸高僧。

少林自建寺以来，从未有人可以全数精通七十二门绝技。故老相传，上代高僧之中曾有人兼通一十三门绝技，号称“十三绝神僧”，少林寺建寺数百年，也只此一人而已。

鸠摩智耀武扬威，无人可敌，少林合寺僧众却个个垂头丧气。少林派数百年来享誉天下，牢执中原武学之牛耳，这一来却要承认技不如人，颜面扫地。

鸠摩智得理不饶人，进一步提出苛刻要求："以小僧之见，少林寺不妨从此散了，诸位高僧分投清凉、普渡诸处寺院托庇安身，各奔前程，岂非胜在浪得虚名的少林寺中苟且偷安?"原来他竟要以一己之力，挑了少林寺这百年古刹。

在组织生死存亡的危急时刻，虚竹挺身而出，揭穿鸠摩智的伎俩，并和鸠摩智力拼当场。鸠摩智眼见不敌，正好虚竹属下灵鹫宫梅兰竹菊四姝女扮男装潜入寺中，被鸠摩智发觉，借机发难。别说少林寺是素享清誉的名山古刹，就是寻常一座小小的庙宇，也决不容许有女子出现。这笔帐自然也要记在虚竹头上。

少林寺高层就此商议如何处置虚竹。

玄生大师的意见是典型的"维护派"。玄生认为，虚竹过失虽大，功劳也不小。若不是他危急之际镇住番僧鸠摩智，少林寺在武林中哪里还有立足余地？玄生的意见是命虚竹忏悔前非，以消罪业，然后在达摩院中精研武技，此后不得出寺，不得过问外务。



进达摩院研技，是少林僧一项尊崇之极的职司，若不是武功到了极高境界，决计无此资格。玄字辈三十余高僧中，得进达摩院的也只八人而已，玄生自己便尚未得进。他倡议虚竹进达摩院，非但不是惩罚，反而是大大的奖赏。

显然，玄生的做法的价值导向是错误的。

但这种做法在现实的组织中却是屡见不鲜的。组织总是舍不得明星员工之才，但迫于情势，只好让他换个地方冷处理，待到风声平息，自然又重出江湖了。

戒律院首座玄寂大师的意见和玄生刚好相反，是典型的功过分明的"惩处派"。玄寂认为，凭虚竹的武功，自然有资格进达摩院。但他的武功并非少林武功，进达摩院就不合适了。以虚竹所犯诸戒，按照戒律，玄寂提出的"破门出教"这种最严厉的惩处措施也是不过分的。

两种意见都有各自的道理，正在相持，玄渡大师抛出了他的论点，表现出了十足的"虚竹依赖症"。



玄渡提出了少林寺面临的六件大事：

1. 鸠摩智未退。强敌虎视眈眈，如何应对？
2. 波罗星偷盗绝技武经，悬而未决。
3. 丐帮新任帮主庄聚贤觊觎武林盟主宝座，即将在武林中掀起大风大浪。
4. 玄苦大师命丧乔峰之手，大仇未报。
5. 玄痛、玄难为丁春秋所害，大仇未报。
6. 玄悲大师疑为姑苏慕容所害，至今未有定论。

玄渡大师目光深远，绝非危言耸听。这六件大事，件件都关系到少林寺的名声清誉和武林地位。少林寺正值多事之秋，正是用人之际，强敌环伺，如果没有了虚竹，恐怕这百年老店也要面临关张的危机了。

这六件大事确实说到了点子上，方丈玄慈感到极为惭愧，说道："老衲职为本寺方丈，于此六件大事，无一件能善为料理，实是汗颜无地。"

这一幕也曾屡屡在现实的组织中上演。明星员工之所以能成为明星员工，就是因为他具备常人没有的卓越才能，一剑能挡千万师。如果组织在关键时候，废黜犯规的明星员工，无异于自毁长城。

但是，眼前之事，不但牵涉鸠摩智、哲罗星等番邦胡僧，而中土的清凉、普渡等诸大寺也各有高僧在座，若对虚竹责罚不严，天下势必都道少林派护短，但重门户，不论是非，只讲武功，不管戒律。这等说法流传出去，对少林寺的清誉也是一种损伤。

这是眼前利益和长远利益之间的矛盾，也是一种艰难的选择。

一切都看少林寺一把手玄慈方丈的决断与选择。

玄慈道："我辈接承列祖列宗的衣钵，今日遭逢极大难关，以老衲之见，当依正道行事，宁为玉碎，不作瓦全。倘若大伙尽心竭力，得保少林令誉，那是我佛慈悲，列祖列宗的遗荫；设若魔盛道衰，老衲与众位师兄弟以命护教，以身殉寺，却也问心无愧，不违我佛教的正理。少林寺千年来造福天下不浅，善缘深厚，就算一时受挫，也决不致一败涂地，永无兴复之日。"

在眼前利益和长远利益之间，玄慈选择了长远利益。

在组织声誉和明星员工之间，玄慈选择了组织声誉。

虚竹就此被判当众重打一百棍后驱逐出寺。

这个决定一宣布，举座皆惊。鸠摩智、哲罗星和神山上人等对少林寺本来不怀善意，但见玄慈秉持至公，毫不护短，虚竹所犯戒律外人本来不知，他却当众宣示，心下也不禁钦佩。

其实，玄慈的这个决定，对他本人一点好处也没有。少林寺历经百年，兴盛不衰。作为目前的最高领导者，玄慈是有责任将少林寺发扬光大，让组织源远流长，基业长青的。如果玄慈有一点自私自利之心，他就会考虑暂时放过虚竹，让其戴罪立功，帮助组织度过极为凶险的难关。而他的秉公处置，则是把自己放到了峰口浪尖上，让自己面临一个极其不利的局面，少林寺的百年基业很可能就毁在他手上。

这需要多大的魄力才能一力承担啊！只有把个人的荣辱存亡置之度外的人才能作出这个艰难而勇敢的决定。

玄慈在破解“虚竹依赖症”的过程中更让我们钦佩的还有两个细节。

第一个是虚竹的态度。

一般来说，明星员工都是恃宠而骄、桀骜不驯的，在面对组织的惩罚时，往往是态度恶劣，拒不服从。但虚竹完全不一样。他自小无父无母，在少林寺成长，对少林寺感情极深，因此他苦苦哀求，请诸位高层领导瞧在我佛面上，慈悲开恩，让他有一条改过自新之路。不论何种责罚，都甘心领受，就是别把他赶出寺去。



所谓“放下屠刀，立地成佛”，所谓“苦海无边，回头是岸”，佛门广大，普渡众生，就是对穷凶极恶、执迷不悟之人，尚且要千方百计地点化于他，何况于这个迷途知返、自幼出家的本寺弟子呢?

况且，细究起来，虚竹所犯诸戒，大多不是他本人自甘堕落，而是受迫于外力情势，有值得理解之处。

但玄慈任其苦苦哀求，只从最后的结果和导致的影响来处理，而没有因为有可以理解的原因以及良好的认罪态度而放松了处罚的尺度。做到这一点是极其不易的，也正因此，才更显得玄慈的坚定固守。

第二个是不搞“曲线救国”。

眼见玄慈惩处之要厉，道清大师忍不住为虚竹说情：“方丈师兄、玄寂师兄，依老衲看来，这位小佛兄迷途知返，大有悔改之意，何不给他一



条自新之路?”

玄慈却说：“佛门广大，何处不可容身？天下庄严宝刹，何止千千万万。倘若你有皈依三宝之念，还俗后仍可再求剃度。盼你另投名寺，拜高僧为师，发宏誓愿，清净身心，早证正觉。”

这一下是彻底断了虚竹重返少林的欲念。

本来是可以搞搞“曲线救国”的，先把虚竹驱逐出去，以应付眼前的局面。以后待风平浪静后，虚竹又可重新剃度入寺，重返少林。

这样可谓两全其美：少林不失强手，虚竹得偿所愿。

但这种“曲线救国”的把戏瞒得了外人，却瞒不了众多的僧众。事实最具说服力，从而，唯能力论将盛行于少林，人人注重武功，而忽视道德的提高。这样的少林，又怎么能够成为武林的表率呢?

所以，玄慈坚决不玩自欺欺人的把戏，以昭示戒律之绝对严肃性，更向寺内寺外声明了少林寺坚定的价值取向。

唯有这样，少林寺才能万世不倒，基业长青。

明星员工当然是重要的，但组织的生存发展并不能总是完全寄托在为数不多的明星员工身上。组织既要倚重明星员工，更要依靠绝大多数的普通员工。只有绝大多数的普通员工协力一致，同心共进，才能其利断金。如果对明星员工一味迁就，偏爱宠纵，明星员工就会沦为问题员工。而纵容有问题的明星员工，也许会延续组织的短期辉煌，但从长期来看，问题员工的示范效应对组织的伤害，对其他遵纪守法的员工的负面影响是不可估量的。

正如玄慈大师所坚信的，少林寺绝不会因为驱逐虚竹而寺毁人亡。即便少林寺一时受挫于强敌，但只要少林精神尚在，众弟子竭力同心，就一定有卷土重来、再现辉煌之日。

必须不近人情地维护组织纪律的严肃性。只有这样，明星员工才不会走上歧途。也只有这样，组织内才能产生更多的明星员工。

其实，这些道理又有哪一个领导者不懂呢？只是在面对既得利益的诱惑时，又有几个人能够像玄慈大师一样，目光深远，胸怀博大，不计个人得失，只虑组织长远呢?

20 六问韦小宝

很多人都把韦小宝视为成功的典范。这位丽香院出身的小混混，断然拒绝三次成为不同组织的一把手的机会，不愿去五台山当和尚，不愿当天地会的香主，敢怠慢康熙，能骗过多隆，能完成剿灭王屋山反清人马的任务。韦小宝的一系列做法，能够给我们今天的领导者以什么样的启发呢？



不想当将军的士兵不是好士兵。这一句耳熟能详的话，也是大多数人的职场最高准则。成为组织的一把手，几乎是组织中每个有能力者的梦想，甚至有人为了达成这一个目标而不择手段，无所不用其极。但是，在有三次机会可以成为不同组织的一把手的时候，韦小宝却全部断然予以拒绝……



之一：韦小宝为什么不当“一把手”

——论领导责任

在《鹿鼎记》中，韦小宝曾经有过三次当“一把手”的机会，这是多少人梦寐以求的好机会，韦小宝却淡定冷静地加以拒绝。这是因为他看到了“一把手”表面上风光无限背后的东西。

韦小宝的第一次机会是在神龙岛上。

神龙教教主洪安通御下苛刻，动辄处以酷刑，而且他重用新进，对立过汗马功劳的老弟兄赶尽杀绝，终于激起了民愤。其属下的青龙使、白龙使等老弟兄发难，用毒药将洪教主迷住。此时，神龙教所有的人都动弹不得，只有韦小宝一个人可以自由活动，也就成了唯一能够决定局势发展的关键人物，双方都对韦小宝进行拉拢。

洪教主用组织内除教主之外的最高职位白龙使做交换，让韦小宝站到自己这一方。叛乱一方担心洪教主日后的残酷报复，要韦小宝杀掉洪教主以永绝后患，给出的交换条件是让韦小宝就任教主。

这显然是一个非常有诱惑力的机会，但韦小宝为什么要拒绝这个唾手而得的当“一把手”的机会呢？

我们知道，领导意味着责任。这个责任包括很多方面，其中之一就是要率领能力不一的下属去完成组织的目标任务。我们也知道，组织中肯定会有许多能力出众、性格强悍的下属，就象神龙教中的五龙使、陆先生等人。这些人绝非平庸之辈，不会轻易服人。作为一把手，必须勇敢地负担起责任，想方设法，让这些桀骜不驯的下属听从指挥，服从大局。而如果

要做到这一点，一把手必须有自己过硬的本领或特长。韦小宝很清楚自己的分量，以他的能力是绝对驾驭不了神龙教的这些“造反派”的，一旦自己帮助他们除掉了洪教主，即使他们兑现诺言，让自己担任教主，也只不过是个傀儡。如果自己稍有不满，立即就会成为他们的刀下之鬼。

也就是说，韦小宝认识到自身能力不足，负担不起顺利并有成效地领导这些下属的责任，所以他非常明智地放弃了这个看起来很美的机会。

韦小宝的第二次机会是担任天地会的总舵主。

当时，天地会的总舵主（也即韦小宝的师父）陈近南遇害后，天地会群龙无主，天地会下辖的十堂兄弟商议推举总舵主。韦小宝掌管下的青木堂兄弟准备推举韦小宝。但韦小宝早已打定主意，说：“总舵主我是决计做不来的。”

话是这样说，但韦小宝内心真实的想法却不是“做得来、做不来”的问题，如果韦小宝真的有意当总舵主，他根本用不着推举。他是陈近南的嫡传弟子，也是唯一在世的弟子，在陈近南遇害之际，又是唯一在场的天地会成员。只要韦小宝捏造一番遗命，凭借陈近南的余威，他立即就可以成为下一任总舵主的人选。

那韦小宝为什么这一次还是不当“一把手”呢？



韦小宝不能不考虑到，如果出任天地会的总舵主，势必要承担起反清复明的重任。这就是以康熙为直接对手。韦小宝不愿和康熙直接对抗，并不是因为他把康熙当成朋友，而是因为康熙实在太强大了。康熙以小小年纪，铲除鳌拜，开始亲政，一步一步平定三藩、收复台湾，击败老毛子。在这个过程中，康熙的个人能力也在不断增强。天地会的施展空间已经越来越小了。当一个组织前景黯淡的时候，如果确实有力挽狂澜的能力，足以承担重整河山的重任，那么出任“一把手”也是无可非议的。但韦小宝知道自己的分量，是绝对无法和康熙相抗衡的。试想以精明强干的陈近南，苦心孤诣经营了数十年都没有动了康熙的一根毫毛，更何况是不学无术的韦小宝呢？

所以，韦小宝再一次明智地拒绝了“一把手”的诱惑。

韦小宝的第三次当“一把手”的机会更加诱人。

顾炎武、吕留良、查继佐等当世大儒极力劝说韦小宝当皇帝。这等于是取代康熙，掌管天下的“一把手”了。



韦小宝大吃一惊，但这几位“高参”的话语也十分具有说服力。

查继佐仔细分析了韦小宝当皇帝的可行性，说：“我们几人计议了几个月，都觉大明气数已尽，天下百姓已不归心于前明。实在是前明的历朝皇帝把百姓害得太苦，人人思之痛恨。可是鞑子占了我们汉家江山，要天下汉人雉头结辫，改服夷狄衣冠，这口气总是咽不下去。韦香主手绾兵符，又得鞑子皇帝信任，只要高举义旗，自立为帝，天下百姓一定望风随从。”

查继佐还进一步用简单的数字对比来强化这种可行性：“我们汉人比满人多出百倍，一百人打他一个，哪有不胜之理？当日吴三桂起事，只因他是断送大明江山的大汉奸，天下汉人个个对他切齿痛恨，这才不能成功。韦香主天与人归，最近平了罗刹，为中国立下不世奇功，声望之隆，如日中天。只要韦香主一点头，我们便去联络江湖好汉，共图大事。”

而吕留良则搬出历史上成功从大流氓转型为皇帝的刘邦作为有力的例证，说：“凡英雄豪杰多不拘细行。汉高祖豁达大度，韦香主更加随便得多。”

话语中的含义是：你是小流氓出身，那也不要紧。汉高祖是大流氓出身，他骂人赌钱，比你还要胡闹，可是终于成了汉朝的开国之王。

这几位大儒的说法还是有道理的。吴三桂不但叛明降清，还亲手杀死了明朝的最后血脉——桂王，其名声之烂已无人可比。但就是这样的一个人，在起兵叛乱康熙的时候，拉起反清的旗号，竟然也是天下云从，屡败清兵。

照这样说来，韦小宝实在是不用担心自己的能力不足以承担重任，更不用顾忌组织会前景看跌了。但韦小宝还是拒绝了这个“天上掉下来的大馅饼”。这是为什么呢？

其实，韦小宝看着康熙当皇帝，早就知道这个“一把手”不好当了。台湾刮一阵大风，他要发愁；云南有人造反，他又伤脑筋。领导责任中包含了无穷无尽的付出。所以，做皇帝的差使又辛苦又不好玩，韦小宝贪图享乐，是万万不想当皇帝的。

韦小宝的想法其实一点也不错。

“一把手”并不仅仅代表着风光无限的享受，还意味着要承担沉重的领导责任。组织越是庞大，“一把手”越是没有休息的时间，也几乎没有

自己的个人空间。一旦“一把手”意图偷懒，渴望享受，组织势必大受影响，最终也会危及“一把手”的地位。而且，“一把手”是组织中最无助的人，特别是在做重大决策的时候，“一把手”必须独自在巨大的压力下，承担未知的迷茫，为组织寻找到清晰的方向。

韦小宝遇到的这三种情况，极具典型意义。而无赖韦小宝的做法，比谁都头脑清醒。

所以，我们也要借此提醒各个组织中有意将“一把手”当成自己事业目标的人，如果你自身能力不足以驾驭，如果组织的前景黯淡，你也没有能力敢叫日月换新天，那还是不要强求。即便你的能力足够强大，组织的前景也十分光明，如果你不能忍受担当重任所必然随附的繁琐艰辛，也还是不要去当“一把手”。

反过来说，机遇是青睐有准备的人的。如果你对上述三种情况都已经做好了充分准备，那么就拿出“舍我其谁”的气概，勇敢地为组织承担起重如泰山的领导责任吧。



很多领导者仗着自己拥有生杀予夺的大权，很喜欢为下属规划未来，尤其是对钟爱的下属，更是事无巨细，大包大揽，强制执行，并将其作为一种宠爱的表示。但是这样的领导者却很少想一想，你所给的，真的是下属所需要、所喜欢的吗？康熙也是如此，他极其宠信韦小宝，他安排韦小宝去五台山当和尚，日后自有提升。没想到却遭到韦小宝的拒绝……



之二：韦小宝为什么不愿当和尚
——论愿景冲突

康熙通过韦小宝得知父皇顺治并未驾崩，而是在五台山出家后，大为震惊。他立即封韦小宝为“御前侍卫副总管钦赐黄马褂”，前往五台山探视。

韦小宝成功护得顺治归来，自然是一番邀功。康熙却考虑到父皇需要一个贴心的人在身旁服侍。这个人必须是自己的心腹之人，而且，顺治尚在人世是一个极大的秘密，绝对不能让多余的人知道。这样一来，人选就非韦小宝莫属了。

康熙说：“我真担心父皇没人服侍。你说那个行颠和尚莽莽撞撞，甚是粗笨，父皇身边没个得力的人，好教人放心不下。小桂子，本来嘛，我身边也少不了你。不过做儿子的孝顺父亲，手边有什么东西，总是挑最好的孝敬爹爹。你是我最得力的手下，年纪虽小，却十分能干，对我父子忠心耿耿。这样罢，你上五台山去，出家做了和尚，就在清凉寺中服侍我父皇。”

康熙这样安排，其实确实没把韦小宝当外人。从他的心理来说，一般人想要这个差事还真没有机会。当然，康熙也知道，这也是一项苦差事，事成之后，康熙肯定也不会亏待了韦小宝。

康熙的这种心理，是领导者典型的唯我独尊心理。

领导者掌握了组织内生杀予夺的绝对权力，他希望所有的事情都是按

照自己的想法和步骤来运行。他喜欢为下属做职业规划，要求下属必须按照他设定的程序做事、晋升。而且，他把这种强制性的安排视为对下属的特殊关爱，只有最亲信的人才可以享受到这种关爱。

但是，这样的领导者根本忽略了一个问题，那就是，并不是只有领导者才有愿景规划，组织中的每个人都有自己的愿景规划，每个人都希望按照自己的规划行事，每个人都希望能够实现自己的愿景。

如果领导者恩赐般的规划符合甚至超越了下属自身规划的心理预期，下属当然是会感恩戴德，甘之如饴。但是，如果领导者的安排不符合下属的规划或期望，甚至和下属的规划、期望大相径庭、极度背离的话，下属是不可能甘心情愿、兴高采烈地接受的。

韦小宝遭遇的就是这种背离的情况。

韦小宝虽然是康熙的臣属，必须听康熙的命令，但康熙想让他当和尚，则是他极不情愿的。韦小宝并没有什么建功立业的大愿景，他最大的生活乐趣就是喝喝花酒，扔扔骰子。要他当和尚就等于是剥夺了他最基本的人生乐趣。所以，他的想法必然是："你派老子去五台山陪老和尚，宁可叫我坐牢。"

韦小宝自小出生于扬州的妓院，这与五台山的寺庙形成强烈的反差。扬州自古繁华，妓院里更是烟花妖艳。而五台山上势必山居寂寞，当和尚更是孤灯伴佛，凄清难言。这两种生活恰是两个极端，根本没有交集。即便不是韦小宝，换作其他任何人，也没有足够的心理准备在瞬间完成这种天翻地覆式的转变。



所以，从来没有违背过康熙命令的韦小宝（韦小宝是个大滑头，很多康熙布置给他的任务，他即便是不情愿执行，也会先信誓旦旦应承下来，容后再想应付之策），这次竟然破天荒地直接提出了拒绝。

韦小宝说："服侍老皇爷是好得很，要我做和尚，这个……我可不干！"

由此可见，康熙自以为是的安排和韦小宝的愿景冲突是何等的深刻强劲。

但是，领导者的意志是不会以下属的感受为转移的。康熙微微一笑，说道："也不是要你永远做和尚。只不过父皇既一心清修，你也做了和尚，服侍起来方便些。将来……将来……你要还俗，自也由得你。"言下之意，是说日后顺治老了，圆寂归西，你不做和尚，谁也不会加以阻拦。

- android与iphone及ipad开发书籍 ------------------持续不断更新中..........................
- c、c++、c#语言pdf书籍及vip视频教程 c、c++、c#、vc等-------持续不断更新中................
- delphi《书籍》及《视频》教程 ------------------持续不断更新中..........................
- E网情深VIP系列视频教程 黑客破解菜鸟修练班，VB编程学习班，伪站学习培训，免杀培训，个人系统攻防系列教程，服务器搭建学习班，PHOTOSHOP平面设计班，基础制作论坛（论坛网站搭建），网赚系列教程，网站建设教程，网站漏洞基础，远程控制教程，软件破解班，脚本漏洞提权班
- IT9网络学院VIP系列视频教程 免杀培训班，VMware虚拟机，零基础学习C语言，网游外挂开发精品系列语音教程（外挂教程学习必备研修31课全），VB语言教程30课全，Delphi编程到精通，远程控制软件，加密解密班，网络安全与黑客攻防培训，从入门到精通完整系统化学习C++编程，从入门到精通零基础学习汇编，wordpress教程(个人博客系统49课全)，外行人做易语言盗号和钓鱼程序语音教程 网址：WLSAM168.400GB.COM
- Java书籍 ------------------持续不断更新中..........................
- photoshop、CorelDRAW、AutocAD等图像处理书籍及vip视频教程 -------持续不断更新中.......
- powerbuilder书籍大全
- Visual Basic语言vip视频教程及pdf书籍 ----------持续不断更新中...........
- windows、linux系统开发、系统封装等pdf书籍及VIP视频教程 --------------持续不断更新中.............
- 《3DS Max》pdf书籍
- 《汇编语言》、《反汇编》及《调试》pdf书籍及vip视频教程 -----------持续不断更新中.........
- 《电子书、电子书、还是电子书》pdf专题库 编程开发，家居美食，儿童益智，人物传记，增强记忆，快速阅读
- 信息系统项目管理师、网络工程师、系统分析师等软考类书籍
- 华中红客系列vip视频教程 脚本攻防培训班，源码免杀培训班，Css语言培训班，C语言，Dreamweaver网页设计，html网页设计培训班，PC安全班，php脚本语言培训班，VMWare虚拟机专题，webshell提权培训班，防站教程，零基础免杀培训班，刷钻速成班，脱壳破解班，外挂编写班，网络赚钱培训班，网站入侵培训班
- 外挂、驱动、逆向及封包视频教程 郁金香、独立团、夜猫论坛、天都吧、看流星论坛、一切从零开始等等
- 安全中国系列vip视频教程 易语言软件编程培训班，ASP.net网站开发项目实战培训班
- 我的收藏
- 按键精灵及TC脚本开发软件视频教程 ---------------持续不断更新中.....................

VIP培训教程，易语言黑月VIP视频教程，天都网易语言系列培训教程(100集全)，集中营易语言学习视频(80集)

- 棉猴系列vip视频教程 gh0st远控控制源码讲解教程，套接字编程，DLL程序编写，键盘监听驱动程序编写，驱动基础教程，AsyncSelect模型QQ程序教程，C++语言入门基础，NB5.5源码分析教程
- 游戏开发pdf书籍 --------------持续不断更新中.....................
- 炒股投资pdf书籍及视频教程 短线高手系列，短线天王系列，操盘论道系列，翻倍黑马，看盘快速入门，庄家手法大曝光等等。 网址：WLSAM168.400GB.COM
- 热门小说集中营 傲世九重天，网游之三国时代，武动乾坤
- 甲壳虫VIP教程全集 asp教程，Delphi培训班，FLASH培训班，Java培训班，linux培训班，PHP培训班，源码免杀班，甲壳虫C++，脚本功防班，免杀班初、中、高级班，破解班，源码免杀班，脱壳班，易语言培训班，无特征码免杀，网站架构培训班，外挂高级班，外挂初级班第1、2部
- 破解、免杀、入侵、脱壳、攻防及漏洞分析系列VIP视频教程（80多部） 天草、黑客动画吧等等--------持续不断更新中....
- 网站建设相关的pdf书籍及各种vip视频教程 ------------------持续不断更新中..........................
- 网赚、淘宝系列vip视频教程 网赚30天新人魔鬼训练，屠龙网赚团队vip课程，站长大学网赚视频（50课全），图腾团队日赚1000元竞价行销教程，屠龙团队淘宝宝贝卖疯系列，站群网赚系列，淘宝开店视频，红星挂机日赚10元，百万流量系列，漂流瓶圣手全自动挂机引，贴吧邮件定向营销疯狂成交量月入万元
- 英语学习资料百科大全 不断更新。。。
- 饭客论坛系列VIP视频教程 脚本入侵班，黑客之免杀教程，易语言教程，无线网络攻防教程，入侵教程，delphi系列教程，黑客基础入门
- 黑客书籍 有关黑客、安全、加解密技术等等------------------持续不断更新中..........................
- 黑手安全网VIP系列视频教程 DIV+CSS网页布局，Dreamweaver教程，flsah动画教程，photoshop教程，跟我一起学C++课程，抓鸡
- 黑鹰、黑基、黑防、黑盾vip系列视频教程 破解提高班66课全，SQL注入，ASP注入教程，完完全全学会抓肉鸡，脱壳破解教程50课全，提权班，C语言特训班26讲全，黑客脚本特训班，黑客工具特训班，dedecms仿站教程，VC编写远控30课全，网页美工特训班，木马免杀特训班，驱动开发技术VIP培训班，外挂破解等等。

当前位置：/《电子书、电子书、还是电子书》pdf专题库 ←

文件名

ＰＤＦ电子书专题库，内容详尽，每天不断更新！！

- 办公类软件使用指南
- 医学
- 历史人物传记
- 哲学宗教
- 外语资料（除英语外） （除英语外）
- 官场类小说
- 建筑工程类
- 情感生活类小说
- 政治军事
- 教育学习科普大全
- 文学理论
- 智力开发、增强记忆、快速阅读技巧大全
- 社会生活
- 科学技术
- 程序编程类
- 经济管理
- 网络安全及管理
- 网赚系列
- 美食小吃烹饪煲汤大全
- 课外读物

本网盘内容太多，持续不断更新，发布各类视频教程、pdf书籍，包括破解、加解密、外挂辅助制作，易语言培训教程、编程语言、网页制作等等，教程及书籍仅用于学习，如用于商业或非法用途的后果自负！

网址：ＷＬＳＡＭ１６８．４００ＧＢ．ＣＯＭ

- [电脑世界的通关密语：电脑编程基础].(杉浦贤).滕永红.扫描版.pdf
- [程序语言的奥妙：算法解读（四色全彩）].(杉浦贤).李克秋.扫描版.pdf
- [差错：软件错误的致命影响].(帕伯斯).邝宇恒等.扫描版.pdf
- [算法之道（第2版）].邹恒明.扫描版.pdf
- [O'Reilly：深入学习MongoDB].(霍多罗夫).巨成等.扫描版.pdf
- [深入浅出WPF].刘铁猛.扫描版.pdf
- [Go语言·云动力（云计算时代的新型编程语言）].樊虹剑.扫描版.pdf
- [精通.NET互操作：P/ Invoke、C++ Interop和COM Interop].黄际洲等.扫描版.pdf
- [编程的奥秘：.NET软件技术学习与实践].金旭亮.扫描版.pdf
- [O'Reilly：学习OpenCV（中文版）].(布拉德斯基等).于仕琪等.扫描版.pdf
- [Go语言编程].许式伟等.扫描版.pdf 网址：WLSAM168.400GB.COM
- [MySQL技术内幕：SQL编程].姜承尧.扫描版.pdf
- [Tomcat权威指南（第2版）].(布里泰恩等).吴豪等.扫描版.pdf
- [Ext江湖].大漠穷秋.扫描版.pdf
- [IT名人堂·Oracle DBA突击：帮你赢得一份DBA职位].张晓明.扫描版.pdf

Total: 77 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | ›

HTTP://WLSAM168.400GB.COM



康熙自以为这样的安排对韦小宝已经够宽容，但韦小宝却听出了不同的声音。

顺治年纪并不大，一心清修，无欲无求，不知道还要活多少年，说不定比韦小宝都活得长，弄不好韦小宝的一辈子都搭进去还不够。这样的愿景，实在大大突破了韦小宝的忍受极限，韦小宝一反油嘴滑舌的常态，竟然在康熙面前大哭起来。

这是一种绝望的表现。饶是韦小宝机变百出，这时却也束手无策，他虽知小皇帝待自己甚好，但既出口差遣，倘若坚决不允，不但前功尽弃，说不定皇帝一翻脸，立即砍了自己脑袋，可不是好玩的，只好嚎啕大哭。

韦小宝毕竟是个精通领导心理的人，他知道即使再不愿意去，也得找个合适的理由。否则，直接对抗领导者自以为是的安排，轻则葬送前程，重则断送性命。韦小宝把自己的不情愿伪装成对康熙的依赖，果然骗得了康熙的感动。

领导者一般都是点到为止，不会对下属明白宣示未来的具体安排的。但康熙感动之余，也将自认为好的安排提前透露给韦小宝。康熙温言道："这样罢，你去做几年和尚，服侍我父皇，然后我另行派人来，接替你回到我身边，岂不是好？小桂子，你乖乖的，听我吩咐，将来我给你一个好官做。"

在康熙的设想中，将来给韦小宝一个好官、一个大官做，就是对他极大的回报，也足以体现自己对韦小宝的职业规划的良苦用心了。

但是，韦小宝却不这样想。将来能不能做大官还是个未知数，但眼前的这个和尚却是他实在不愿做的。

不过，韦小宝也明白（这个道理大家都要明白）胳膊是扭不过大腿的。如果他不想立即脑袋搬家，还是先答应为妙。

领导者一厢情愿为下属制定的职业规划并不一定是下属想要的。一旦发生了愿景冲突，下属为了不吃眼前亏，会接受这无奈的安排。但在具体执行时，下属一定不会尽心尽力。

还是以韦小宝为例。韦小宝机变百出，终于想到了应对的良策。韦小宝决定，到了五台山之后，对顺治只说小皇帝没有自己服侍，吃不下饭，日渐消瘦等等。顺治疼惜儿子，定然会派自己早日下山。

计议已定，韦小宝重又伪装成忠诚侍主的模样，慷慨激扬地说道：

“你差我去办什么事，原是赴汤蹈火，在所不辞，别说去做和尚，就是乌龟王八蛋，那也做了。皇上放心，我一定尽心竭力，服侍老皇爷，让他老人家身子康健，长命百岁……还有……永享仙福，寿与天齐。”

饶是康熙精明万分，也还是要被韦小宝玩弄于股掌之上。

愿景冲突带来的必然结果是下属阳奉阴违，敷衍了事。最后吃亏的还是领导者以及其领导下的组织。

而要预防组织内的愿景冲突，则需要领导者摆脱自以为是的心态，正视现实和下属的真实需求。只有从下属内心需求出发，职业规划才能起到有效激励的作用。





职位提升是组织中最有效的激励手段之一。韦小宝初入天地会就被任命为青木堂的香主，这在旁人看来，是一步登天的大喜事。多少人对这个职位觊觎已久，终不可得，韦小宝却是得来全不费功夫。但韦小宝心中却并不以为喜，反而起了自暴自弃之意。为什么最有效的激励手段在韦小宝身上失效了呢？

之三：韦小宝为什么不愿当香主

——论激励不当

韦小宝能有机会出任天地会青木堂的香主，并不是件容易的事情。青木堂决不是天地会中无足轻重的部门。天地会共分十堂，青木堂是后五堂之长，在天地会十堂之中，排列第六。而随着天地会反清复明斗争形势的不断演变，青木堂的地位更趋重要。

天地会总舵主陈近南在组织内最高层次的会议上公开指出：“青木堂是我天地会中极重要的堂口，统管江南、江北各府州县，近年来更渐渐扩展到了山东、河北，这一次更攻进了北京城里。”北京是满清朝廷的首都，青木堂的势力渗入北京后，等于是天地会在对手的老巢里拥有了一块根据地。青木堂的重要性由此可见一斑。

自青木堂的尹香主被权奸鳌拜害死后，由谁来出任香主，执掌这个越来越重要的香堂，也成为了总舵主陈近南必须处理的重大事项。

既然这个职位如此重要，天地会或者说陈近南为什么会选择年纪尚小、阅历不丰且又武功低微的韦小宝出任青木堂香主一职？

韦小宝虽然杀死了青木堂的死对头鳌拜，陈近南也收了韦小宝为徒，但这并不应该成为陈近南选择他出掌青木堂的理由。

陈近南闯荡江湖多年，阅人无数，韦小宝有多少斤两，一看便知。他能否胜任香主一职，陈近南是很清楚的。但他依然选择了韦小宝，这是有他独特的考虑的。

青木堂群龙无首后，弟兄们为了继立香主之事，多有争执。一方是德高望重的李力世，另一方是武功高强的关安基。两派各有一帮弟兄拥护，相持不下。虽然大家还算顾全大局，仁义为重，尚未伤了和气，但此事如不妥善了断，总是一个极大的隐忧。

陈近南知道，青木堂两派势力已经分裂，不管他选择其中的哪一方，都会导致另一方的不满。这对于整个团队的和谐合作是极其不利的。所以，他只能考虑以第三种方式进行平衡，选择一个双方都能接受的人。

而韦小宝就是最合适的人选。这个“最合适”不是指他的能力才具最合适，而是指他不会引发双方的纠纷，因为韦小宝和双方都没有瓜葛。而且韦小宝独自杀死了鳌拜，这是谁也无法否认的功绩。

对韦小宝来说，他本来对天地会的英雄非常崇拜。天地会能够不嫌弃他的低微出身，吸收他入会已经是远远超过他的期望值了。如果能够让他出任独当一面的香主之职，简直是喜出望外了。我们知道，激励之所以能够起作用，就是因为超越了个体的期望。按照常理，天地会这样的安排，对韦小宝的激励作用应该是前所未有的。韦小宝自当忠诚勤奋，竭尽心力为天地会效力。

但这毕竟是个惊世骇俗的决定，陈近南也不能肯定自己的决定是正确的。如果他仅仅以总舵主的威权压服青木堂的弟兄，恐怕今后韦小宝也不能很好地开展工作。这自然是不利于天地会整体利益的。所以，陈近南必须对弟兄们有所表示。

于是，他说了以下这一番话：“咱们所以让韦小宝当青木堂香主，是为了在万云龙大哥灵位之前立过誓，决不能不算。但只要他做了一天香主，也算是做过了。明天倘若他胡作非为，扰乱青木堂事务，有碍本会反清复明大业，咱们立即开香堂将他废了，决不有半分姑息。李大哥、关二哥，我拜托你们两位用心帮他。如这小孩行事有什么不妥当的地方，务须一一向我禀报，不得隐瞒。”



李力世和关安基躬身答应。陈近南转过身来，在灵位前跪下，从香炉中拿起三枝香来，双手捧住，朗声道：“属下陈近南，在万云龙大哥灵位前立誓：属下韦小宝倘若违犯会规，又或是才德不足以服众，属下立即废了他青木堂香主的职司，决不敢有半分偏私。我们封他为香主，是遵守誓言，他日如果废他，也是遵守誓言。属下陈近南倘若不遵守此誓，万大哥在天之灵，教我天雷轰顶，五马分尸，死于鞑子鹰爪之下。”

这本是陈近南的一番场面话，为自己目前还无法判定正误的重大决策埋下了将来悔改的伏笔。

但这番话听到韦小宝的耳中，当然就不是那么好听了。没有人甘心当一个任人玩弄的傀儡。韦小宝理所当然地会这样想：“好啊！我还道你们真要我当什么香主臭主，却原来将我当作一座木板桥来过河，过了河便拆





桥。今日封我为香主，你们就不算背誓。明日找个岔头，将我废了，又不算背誓。那时李大哥也好，关夫子也好，再来当香主，便顺理成章了。”

韦小宝本来就没有当香主的期望，但陈近南硬是给了他这个机会。当韦小宝正暗自兴奋时，却又泼给他一盆冷水。这样的香主，他当然是不愿意当的。

所以，并不是职位提升这种激励方式出了问题，而是陈近南使用不当。他不应该当着韦小宝的面，当着韦小宝未来的下属的面，直接贬低他的品质和能力。每个人都是有自尊心的。激励的成效也是建立在自尊心的基础上的。陈近南伤害了韦小宝的自尊心，还能奢求什么激励效果呢?

韦小宝直接提出了拒绝，这倒是大出陈近南的意料。这也说明，陈近南太过沉迷于自我的感受，却忽略了韦小宝的感受。

韦小宝提出的理由是“我不会当，也不想当”。陈近南道：“不会当，慢慢学啊。我会教你，李关二位又答应了帮你。香主的职位，在天地会中位份甚高，你为什么不想当?”

韦小宝摇头道：“今天当了，明天又给你废了，反而丢脸。我不当香主，什么事都马马虎虎；一当上了，人人都来鸡蛋里寻骨头，不用半天，马上完蛋大吉。”

韦小宝的顾虑是有道理的。陈近南当众宣布，如果他不称职，不胜任，立即就将其撤职。这当然是大丢脸面的事情。而且更严重的是，这也让韦小宝的领导一开始就无法建立在牢固的基础上。

一般而言，领导提升一个下属，对其肯定是充分信任，大力支持的。也只有这样，这位刚被提升的下属才能大刀阔斧地开展工作，建立业绩。但现在陈近南对韦小宝的态度明显是敷衍了事的权宜之计，韦小宝本身又没有任何足以服众之处，青木堂这帮老江湖肯定会抓住这个漏洞，力争早日将其拉下马，取而代之。

所以，这次天外飞来的提升，非但不能激发韦小宝的上进之心，反而伤害了他的立足之本——自尊心。此后，韦小宝胳膊扭不过大腿，还是出任了香主之职。但这件事显然在他心中留下极深的阴影，也为他以后脚踩两只船埋下了心理伏笔。

陈近南本来确实是有机会让韦小宝死心塌地，忠心耿耿只为天地会服务，成为安插在康熙身边的一颗重要棋子的。但由于他激励不当，白白丧失了这个大好良机。

可见，再好的激励方式，也要讲究运用的技巧。否则，就只能得到适得其反的效果。

韦小宝在顺治老皇爷头上浇了一大桶凉水；在康熙驾到的时候，竟然又不去迎驾，反而让康熙来见他。这两件大不敬的罪名足可以让他的脑袋搬家。但韦小宝不但无罪，反而有功。康熙因此对他大加赞赏。这里面有什么奥妙呢？

之四：韦小宝为什么敢怠慢康熙

——论执行不力

很多领导者感叹，自己的组织有充足的资源、良好的战略、明确的行动计划，却往往在具体执行中得不到很好的贯彻，总是功败垂成，差强人意。事实上，执行不力并不完全是下属的责任，至少有一种情况是领导者自己的工作没做好。

我们不妨先来看一段韦小宝的故事。

《鹿鼎记》中，康熙派韦小宝到少林寺出家，虚晃一枪后，率领少林寺的三十六名高手，到五台山清凉寺当主持。韦小宝知道康熙派自己来清凉寺做住持，首要大事是保护老皇爷顺治（法号行痴）的周全，他询问执事僧，得知玉林、行痴、行癫三僧仍住在后山小庙，当下也不过去打扰，和澄心大师商议后，命人在小庙半里处的东西南北四方，各结一座茅庐，派八名少林僧轮流在茅庐当值。



随后，五台山上的数千名喇嘛准备四方合围进攻，要劫持行痴大师。

韦小宝看看敌我对比，自己这方，只有三十七个少林和尚，虽然武功高强，但是寡不敌众。韦小宝身上虽然怀有皇帝亲笔御札，可以调遣文武官员，但事情紧急，也是远水解不了近渴。唯一的办法是护送行痴等人赶快逃走，以避敌锋。

但是行痴一心向佛，坚决不肯逃走，韦小宝的执行碰上了大麻烦。康熙交待的任务必须要完成，老皇爷若有个三长两短，韦小宝自己的脑袋也就玄乎了。可是玉林、行痴等人把生死置之度外，要劝说他们乘黑逃走，是万万不可能的。韦小宝几番劝说，顺治（行痴）反而坚定了必死之心。

行痴认为自己昔日攻城掠地，导致生灵涂炭，早已百死莫赎，今日再



也不愿因自己而争斗不息，多伤人命，决意自焚。三人在院子中堆了柴草，身上浇满了香油，只待众喇嘛攻到，向他们说明舍身自焚的用意，便即点火。

韦小宝无奈之下，只好安排和尚假扮喇嘛，不由分说，冲将进来。对准三人当头就是一桶冷水，跟着数十桶冷水泼到三人身上。这一下迅雷不及掩耳，别说三人来不及点火自焚，就算已经点着了，也被立时浇熄。

双儿纵身过去，先点了行颠穴道，行痴不会武功，玉林武功不弱，却不愿出手抗御，混乱中都被点了穴道。众僧七手八脚，脱下三人僧袍，将喇嘛袍服套在三人身上。众僧将行痴等三僧拥在中间，向东冲下山去。一直到前面金阁寺给三人换过衣衫，找个清静的所在，以免搅了他们清修。

韦小宝护得顺治周全，康熙随即率领大队人马驾到。

韦小宝命令百余名御前侍卫在金阁寺四周守卫，又差两名侍卫去奏报皇上："奴才韦小宝职责重大，不敢擅离，在金阁寺候驾。"

一名侍卫道："启禀韦副总管：咱们做臣子的，该当前去叩见皇帝才是，不能等皇上过来见你。"韦小宝双手一摊，笑道："没法子。这一次只好坏一坏规矩了。"两位侍卫答应了，转过身来，都伸了伸舌头，心道："好大的胆子，连性命也不要了。"当即奔去奏报。

在这个执行的过程中，韦小宝做了两件令人匪夷所思的事情，足以让他自己的脑袋搬家。第一件是他当头浇了顺治几桶冷水。须知顺治乃是康熙的父亲，虽然已经出家当了和尚，但毕竟曾是皇帝。韦小宝这样做，算是大不敬的行为。按照刑律，必死无疑。第二件是康熙驾到，韦小宝不但不去拜见，反而等着皇帝来见他，这又是一件大不敬的罪名，难怪那两个侍卫心里说"好大的胆子，连性命也不要了"。

韦小宝为什么敢做这两件事情呢？而且他很有把握在做了这两件事情后不但会安然无恙，反而会在自己的功劳簿上添上重重一笔呢？

韦小宝这样做，当然不是恃宠而骄。道理其实很简单，韦小宝懂得执行所要达到的真正目标是什么。表面上看，他泼顺治冷水，是对顺治的大不敬，但这正是保护顺治所不可避免的，如果顺治自焚身亡，韦小宝的脑袋真的要搬家了。同样，和去迎接康熙圣驾比起来，保护顺治则更重要（这是建立在顺治和康熙的父子关系基础上的），毕竟康熙此番前来，是为了看到一个平平安安的父皇，其他的礼节一概可以不予考虑。韦小宝之所以这么做，是在洞悉康熙内心深处的意图的基础上的。所以，他和康熙解

释起缘由时，其大不敬行为立即得到了谅解。康熙却道："你是护主心切，很好，很好。"韦小宝的大不敬行为当即得到谅解，并且得到了康熙的赞赏。

回过头来看执行不力的问题。组织中的执行不力肯定有许多原因，但是，作为领导者，首先要看看自己到底有没有把所要达到的真正目的准确无误地传达给下属。事实上，很多执行不力的产生，往往是由于具体的执行者只知道要做什么，却并不知道为什么要这么做。我们假设康熙如果只是告诉韦小宝一定要保护好行痴和尚，不能让他有任何闪失，却不告诉他行痴的真实身份，那么，在面临复杂形势时，韦小宝就不一定会尽心尽力（逾越常规的尽心尽力才是真正的尽心尽力）。而且，他仗着自己是康熙的宠臣，可能会抱着侥幸心理，万一不能护得行痴周全，也会自己给自己找理由，反正已经尽力了，他就是不听，我也没办法，只好听之任之，康熙也会因此宽宥他。但是，一旦韦小宝知道了行痴的真实身份，他的宠臣身份显然是不能和顺治在康熙心中的父皇身份相提并论的，所以，韦小宝只能冒着大不敬的风险，不顾顺治的感受，也要完成康熙布置的任务。

另外，在执行过程中，是需要领导者和执行者进行不间断的沟通的。如果韦小宝能够和康熙沟通得上，他一定会及时请示汇报，让康熙自己作决定来应对纷繁复杂的局面。但是，领导者一定不要忘记，有的时候是会出现无法沟通的情况的。在这种情况下，无可依赖，执行者只能自己做出判断，到底该怎样做，才最符合组织的目标和利益。执行者能否做出正确的判断，其前提是执行者真正明了执行的目的何在。韦小宝清楚康熙的底线，康熙可以容忍顺治被冒犯，也可以容忍自己被怠慢，但他不能容忍顺治有闪失，所以韦小宝敢于做出别人不敢想像的决策。



那么，韦小宝又为什么会清楚地知道康熙的心意呢？那是因为他亲眼目睹了康熙得知父皇依然健在的消息后的种种表现，而且康熙的命令是直接对韦小宝发出的，没有任何中间环节。而今天的领导者，在发出执行的指令后，往往要经过很多的组织层级进行传达。在这个过程中，执行指令往往会走形失真，甚至会遭到恶意的歪曲，这样执行的后果当然就可想而知了。

所以我们说，在执行的过程中，绝对不能让下属凭着"无知者无畏"的精神去冒险冲锋，而是要让执行者知道执行的目标和底线，以方便他们在千钧一发的时刻做出正确的选择。



很多领导者的权力是建立在掌控信息的基础上的。他们把对信息的掌控视为维持地位、保护等级尊严和强化组织惯例的有力工具，却忽略了下属在拥有相关信息后能够激发极大的潜力，更好地完成任务。康熙没有将韦小宝与天地会有染的重要信息披露给多隆，却奢望多隆能够严密看管好韦小宝，最后的结果必然是韦小宝脱身而去，多隆还白白陪上了自己的一条性命。



之五：韦小宝为什么能骗过多隆
——论信息授权

康熙要炮轰天地会，将聚集在韦小宝府邸中的天地会首脑人物全部炸死，怕韦小宝前去通风报信，命令御前侍卫总管多隆严加防范，看住韦小宝。

这是一项非常重要的任务。康熙是这样下达任务的。康熙说：“外面还有人要行刺韦小宝，你要好好保护他，不得离开寸步，更加不能让他出宫。明日早晨，再另听吩咐。”

康熙又想：“小桂子狡狯得紧，多隆这老粗不是他对手。”又转头道：“多隆，你多派人手，紧紧跟着韦小宝，不能让他跟人说话，也不能让他传递甚么东西出宫。总而言之，局势危险，你就当他是钦犯办好了。”

康熙明明知道多隆弄不过善于机变的韦小宝，却还是没有将韦小宝是天地会的香主，自己准备炮轰天地会首脑人物等重要信息明明白白地告诉多隆。

这些信息，是康熙认为奇货可居的信息，他要利用这些信息来大做文章。所以，他不会将其告诉多隆。

康熙的做法，其实是很多领导者最喜欢的做法。他们认为，权力其实并无奥妙，不过是建立在对信息的掌控甚至垄断上的。一旦下属掌握了太多的信息，就无法对他们进行有效统率了。

多隆掌握的信息是韦小宝一直在康熙面前红得发紫。他刻意营求，和

韦小宝结拜兄弟，也是为了沾上一点光。多隆并未掌握与之相反的任何信息，自然只会按照原来的惯性思维行事。虽然康熙命令多隆让韦小宝“享受”钦犯待遇，但多隆的想法必然是皇帝是因为极其重视韦小宝的安危，才对他采取超级保护措施，而不会疑心有他。

所以，多隆会艳羡不已地对韦小宝说：“韦兄弟，皇上这般宠爱你，真不知你前世是几生修来的？朝里不论哪一位亲王、贝勒、将军、大臣，皇上从来不曾派御前侍卫保护过他。大家都说，韦都统不到二十岁，就会封公封王了。你不用担心，只要不出宫门一步，反贼就有千军万马，也伤不到你一根寒毛。”

韦小宝一心要给天地会兄弟传个信，但是多隆率领数十名侍卫站在前后左右，寸步不离，实在是千难万难。

但康熙对重要信息秘而不宣的做法，给韦小宝留下了可乘之机。

多隆出于讨好韦小宝的心理，怕他难耐寂寞，对他说：“韦兄弟，皇上吩咐你不可随便走动，是到你从前的屋子去歇歇呢，还是去侍卫班房，大伙儿陪你耍几手？”他知道跟韦小宝掷骰子、推牌九，最能投其所好。

韦小宝突然心念一动，说道：“太后吩咐我有一件要紧事情，须得立即办妥，请多大哥一起去罢。”多隆脸有难色，道：“太后交下来的差使，当然立刻得办，不过……不过……皇上严旨，要韦兄弟千万不要出宫……”韦小宝笑道：“这是在宫里办的事儿，多大哥不必担心。”多隆当即放心，笑道：“只要不出宫门，那便百无禁忌。”



多隆的看管尺度很轻松就被韦小宝突破了。这是突破多隆防范心理非常关键的一步。

通过试探，韦小宝知道多隆并不知道太多的内情，于是开始大胆欺诈。韦小宝为了分散他的兵力，提出要他派人去保护自己的几个爱妾。多隆毫不犹豫答应了，早就把皇帝的吩咐抛到了脑后。试想，如果真的是在看护一个钦犯，借给多隆一个胆子也不敢分散兵力，挪作他用。

不料，过了大半个时辰，率队去韦府的侍卫领班回来禀报，他们还没走近伯爵府，便给前锋营的官兵挡住，带队的前锋参领说道，皇上一切已有安排，由他们奉旨保护伯爵府，不用众位侍卫大人费心了。

康熙确实考虑周到，韦小宝心中一凉，却也把他逼上了绝路。他本来只想用蒙骗的办法脱身，现在康熙堵死了他的路，他只能选择杀了多





隆了。

韦小宝唤来小太监送来膳食，和多隆在内室喝酒吃饭，让众侍卫在外面。连多隆都不知情，他手下的众侍卫就更加不知情了。他们只知道，自己的头领和韦大人关系不错，两人在里面聚饮，不能打搅，哪知道韦小宝会借机杀人，假扮送吃的小太监神不知鬼不觉地溜出宫去。

韦小宝脱身后，当然是立即通知天地会的首脑紧急避难。康熙的如意算盘就此落空。而多隆不但没有完成康熙交办的任务，反而白白送上了一条命。

韦小宝能够骗过多隆，并不是因为他有多么狡诈。如果多隆知道相关的背景信息与以前相比，已经大为改变，即便韦小宝是孙悟空，也逃不出如来佛的手掌心。

所以，表面上看起来，是多隆没有重视康熙的话中有话，没有听懂康熙的言外之意，但根源则在于康熙对信息的垄断。康熙只让自己掌控一切信息，把一切下属当成棋子，下属无需开动脑筋，只需听他吩咐安置即可。

但他没有想到，信息对于下属因应情势变化也是非常重要的。不掌握相关重要信息的下属，即便是手中拥有足够大的权力也不能完全发挥作用。

韦小宝还算是对得起康熙的，否则，他趁康熙没有揭穿自己的真面目之际，大可以兴风作浪一把，给清廷和康熙造成巨大损失。

由此可见，组织内的信息授权是非常重要的。领导者不能将信息视为只有自己才能拥有的特权。具体执行的下属应该拥有获悉相关信息的权力。

德鲁克的得意门生威廉·科恩曾经讲过一个故事。

二战前，弗莱彻毕业于工程学校后立即进入了波音飞机公司。第一天，他和其他四名新参加工作的工程师一起被分到一位总工程师手下。总工程师给五名新人中的一位发了一批铝板。这些铝板很脏，沾有黑色的墨迹和多次使用后留下的污垢。这些铝板是波音公司将为陆军航空兵生产B—17轰炸机的“蓝图”。设计图是蚀刻在铝板上的。总工程师对这位新人说：“我要你把这些铝板擦干净，今天下班之前干完。每一块都要亮得像镜子，一个印迹和污点都不能有。”

到了下班，大家向总工程师交活。那位负责擦铝板的新人骄傲地抱出了铝板。铝板很亮，一点印记都没有，完全可以当镜子使用。原来他用钢丝球使劲把铝板擦洗得明晃晃的。

不幸的是，他的工作存在着一个严重的问题——墨迹和污垢是不见了，可是，蚀刻的印记（蓝图）也不见了。他已经把铝板擦得没有一点印记，正是按总工程师的指示干的，但总工程师立刻把他解雇了。

目睹这一切的弗莱彻认为："那位新人并没有错。错的是总工程师。那位新人是完全按照总工程师的要求做的。但他一点经验也没有，不知道那蚀刻印迹非常重要，必须保护好，不能擦掉。要是换了我，我也会把铝板擦得一点印迹也没有，因为总工程师已经下了这一指示。"

领导者之所以要独自掌控信息，是出于一种恐惧心理。他们担心下属知道了信息后，就不需要领导了。但是，领导者要切记：一个缺乏必要信息的人是不能承担责任的。

如果领导者不能放弃这种对信息的垄断，不但下属无法正常完成任务，领导者本人也会受到伤害。

现实中，康熙式的领导占了绝大多数。但愿他们能够迷途知返，但愿多隆的血没有白流。





韦小宝对领兵打仗一窍不通，康熙却派他去剿灭王屋山的反清人马。看起来这是个天大的难题，但最后韦小宝却出色完成了任务。虽然韦小宝向来运气极好，但这次成功显然不仅仅是靠的运气……

之六：韦小宝为什么要找大胡子

——论外行领导

我们经常可以听到对一些领导者的批评：这家伙根本就是外行，一点都不懂，却在瞎指挥。

但其实，在组织中，外行领导内行是一种常态，不懂装懂是领导者必须采取的做法。这些都不值得诟病，最重要的是，当外行领导内行的时候，要学会如何不懂装懂才对组织最有利。

韦小宝的做法非常值得效仿。

康熙派他率领五千人马去消灭王屋山司徒伯雷的人马。王屋山只有千余人马，以多打少，本是手到擒来的事情。康熙有意派韦小宝去，也是给他一个轻松立功的机会。但韦小宝却犯了难。因为他对领兵打仗一窍不通，但康熙的命令（和好意）是不能违背的。康熙要他一两天内拿出方案，韦小宝只能苦思良策。

韦小宝曾经靠任用施琅在水战中立了大功。尝到过甜头的韦小宝还是想如法炮制。韦小宝想起广东提督吴六奇打仗是个好手，而且此人是天地会的内应，如果把他调来当自己的副手，一切打仗事宜全部听他的，自然是成功在望。可是转念一想，到广东去请吴六奇，来回最快也得一个月，那就来不及了。

韦小宝又想北京城里，可有甚么打仗的好手，盘算半晌，北京城里出名的武将倒是不少，但大都是满洲大官，不是已经封公封侯的，就是将军提督，自己小小一个都统，指挥他们不动。他爵位已封到伯爵，在满清职官制度中，子爵已是一品，伯爵以上，列入超品，比之大学士、尚书的品秩还高，但那是虚衔，虽然尊贵，却无实权。韦小宝深知自己小小年纪，

想要名臣勇将听命于己，可就不易了。

韦小宝左思右想："施琅在北京城里不得意，这才来求我。北京城里，不得意的武官该当还有不少呐。但又要不得意，又要有本事，一时之间，未必凑得齐在一起。没本事而飞黄腾达之人，北京城里倒也不少，像我韦小宝，就是一位了。我是凭了甚么本事加官进爵？最大的本事便是拍马屁，拍得小皇帝舒舒服服，除此之外，老子的本事实在他妈的平常得紧。看来凡事有本事之人，不肯拍马屁，喜欢拍马屁的，便是跟老子差不多。"

突然之间，想起了一件事。那日他带同施琅等人前赴天津，转去塘沽出海，水师总兵黄甫对自己奉承周到，天津卫有一个大胡子武官，却对自己皱眉扁嘴，一副瞧不起的模样，一句马屁也不肯拍。韦小宝当时没记住这军官的名字，这时候自然更加想不起来，心中只想："拍马屁的，就没本事。这大胡子不肯拍马屁，一定有本事。"

韦小宝找到兵部尚书明珠，请他尽快将天津卫一名大胡子军官调来北京。这名大胡子不知姓名，军阶不高也不低，不是副将，就是参将。明珠怕传错人，就亲笔写了一道六百里加急文书给天津卫总兵，命他将麾下所有的大胡子军官，一齐调来北京，赴部进见。

韦小宝就来了一场大胡子面试，找到了他中意的天津副将赵良栋。



赵良栋行伍出身，打仗时勇往直前，积功而升到副将，最善于打仗。韦小宝问起带兵进攻一座山头的法子。赵良栋只道是考较自己本事，当下滔滔不绝地说了起来。说得兴起，他将书架上的四书五经一部部搬将下来，布成山峰、山谷、河流、道路之形，打仗时何处埋伏、何处佯攻、何处拦截、何处冲击，一一细加解释。

赵良栋说的是双方兵力相等的战法。韦小宝问道："如果敌人只有一千人，咱们却有五千兵马，要怎么进攻，便能必胜？"赵良栋道："打仗必胜，那是没有的。不过我们兵力多了敌人几倍，如果是由小将来带，倘若再打输了，那还算是人么？总要将敌人尽数生擒活捉，一个也不漏网才好。"韦小宝命家丁去取了几千文铜钱来，当作兵马。赵良栋便布起阵来。韦小宝将他的话记在心中，当晚留他在府中歇宿。次日去见康熙，依样画葫芦，便在上书房中布起阵来。

康熙批准了韦小宝的方案。韦小宝带同赵良栋，果然轻而易举地剿灭了王屋山。





领导者是不可能面面俱到，样样精通的。而组织面对的环境和形势是在不断变化的，领导者时刻面临着外行领导内行的局面，要想履行好职责，就必须像韦小宝一样找到内行的“大胡子”，把部分领导责任委托给真正有能力的人。

领导者的一项重要素质就是知人善任，而不是亲历亲为。从这个角度说，领导者其实也没有必要面面俱到、样样精通。只要能找到有能力的内行人，把他们放到合适的岗位上，领导者做好调配，提供后援，就可以坐享其成了。

现实中这样的例子也很多。

清末中兴名臣曾国藩虽然成功地创立了湘军，但在军事指挥上，他并不是一个优秀的行家。王闿运撰写的《湘军志》说曾国藩“以惧教士，以惧行军，用将则胜，自将则败”，意思是说，曾国藩虽然以戒慎戒惧的心情领导湘军进行军事训练及作战，但他自己并不适合直接领兵打仗。他的成功，完全得益于善于识别和提拔将才。湘军在平定太平天国之乱中的几次大败仗，基本上是曾国藩自己指挥的，如咸丰四年四月靖港之败，同年十二月湘军水师湖口之败，咸丰十年六月祁门之困等。这些败仗，甚至差点要了曾国藩自己的性命。但他的特长就是善于外行领导内行，他提拔任用了一大批能征惯战的大将，终于克成大功。

李鸿章在他的奏折中曾经提到，曾国藩“其在籍办团之始，若塔齐布、罗泽南、李续宾、李续宜、杨岳斌、彭玉麟，或聘自诸生，或拔自陇亩，或招自营伍，均以至诚相与，俾获各尽所长。内而幕僚，外而台局，均极一时之选。”

李鸿章所提及的这些人，就是曾国藩的“大胡子”。曾国藩就是靠这些为数众多的大胡子，以一介书生的身份，成为清廷的最高军事统帅，并在与太平天国的战争中取得了最后胜利。

事实上，很多外行领导者也知道寻找内行下属的重要性。但出于自尊心的考虑，就是不肯承认自己不懂，不去寻找“大胡子”，就只能自己冒充内行瞎指挥。这样的后果是可想而知的。

韦小宝就勇于承认自己的无知，他很清楚自己并没有什么真才实学，主要是靠拍皇帝马屁而升官进爵的。他判断下属是否人才的标准也别具一格。凡是不对上司奉承拍马的就是有真才实学的人。他正是通过这样看起

来很粗鄙的做法，找到了大胡子赵良栋。

领导者只有打开顾及面子的心理症结，才不会讳病忌医，才能挣脱面子的束缚，有勇气去寻找适合自己的“大胡子”。

但是，“大胡子”也不是随时就能找到的。韦小宝要不是在以前的经历中记住了这个大胡子，临时是抱不到佛脚的。但韦小宝的准备工作还是不够充分，他没有记得大胡子的姓名。要不是明珠因为他是皇帝跟前的大红人而大拍马屁，韦小宝根本不可能找到赵良栋。

这也给有意寻找大胡子的领导者提了个醒：要在平时的工作中，随时观察留意各个下属的德才表现、长处特点，并加以记录，形成系统性的后备人才库。一旦组织出现了职位空缺或新的人才需求，就可以很方便快捷地从后备人才库中搜索是否有合适的人选。

这种观察留意也可以不仅限于本组织内。

领导者在对外交往的过程中，也可以把观察的触角伸向所接触的所有的人，发现他们的特长优点，把他们归入潜在的后备人才库，以备不时之需。

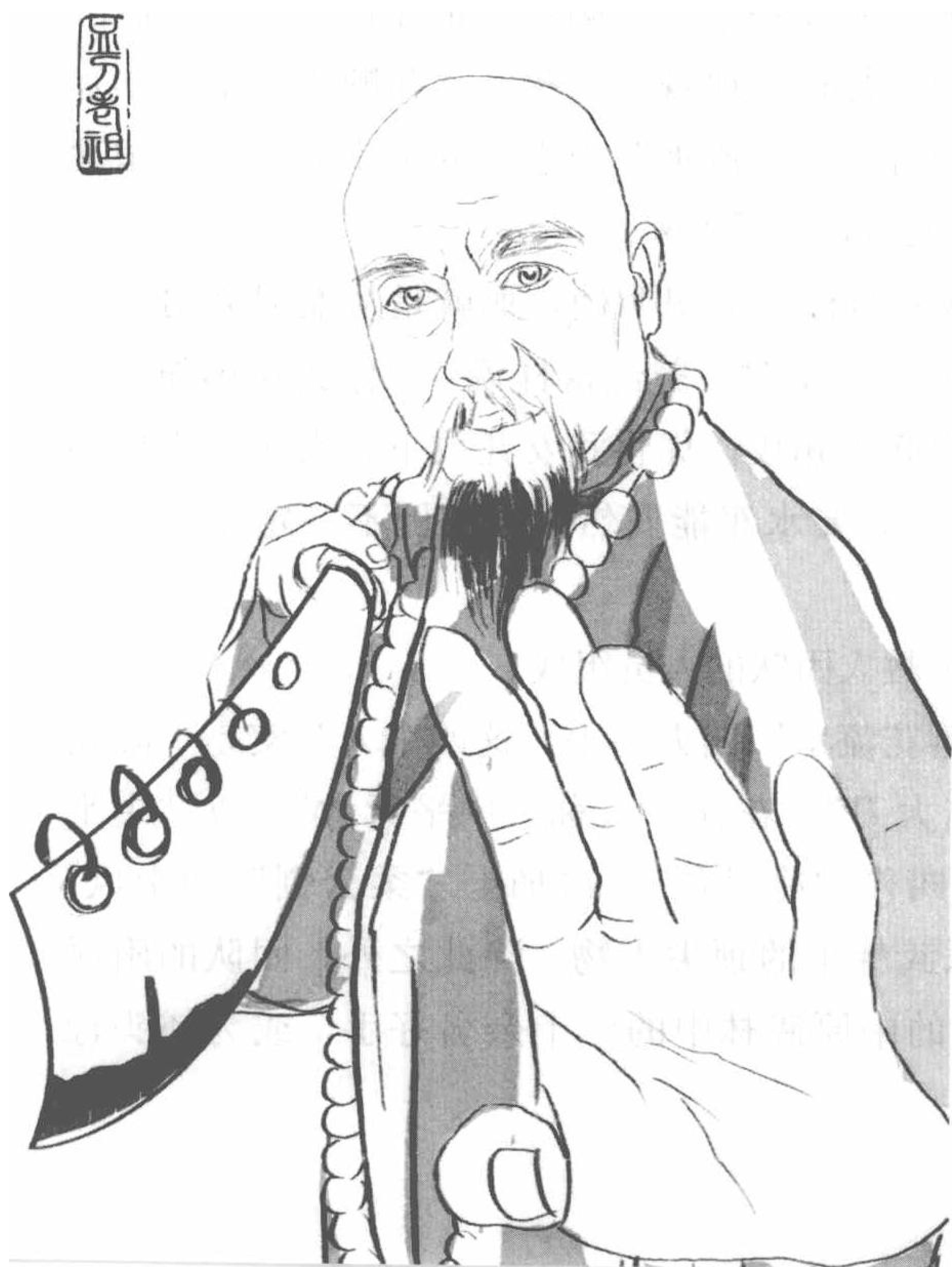


21

『落花流水』团队是怎样落花流水的

——团队大溃败的原因分析

"落花流水"团队的四位成员均是中原武林的领军人物，其团队目标是把任何对手打得落花流水。以个人功力而言，这四位成员中的任何一位都足以和血刀老僧抗衡，甚至战而胜之，但这四个人组成的整个团队却被血刀老僧仅凭一己之力打得落花流水，三死一降。这是为什么呢？这个团队出了什么问题呢？





所谓“落花流水”是《连城诀》中南四奇的合称。

应该说，以南四奇为领导核心的“落花流水”团队是个非常强大的团队。用邪派代表人物血刀老祖自己的话来说，就是：“一对一相斗，我决计不惧。他二人联手，我便输多赢少，非逃不可。他三人联手，我是一败涂地，只怕逃也逃不走了。四人联手攻我，血刀老祖就死无葬身之地……”但令人不解的是，实力强大的“落花流水”带着二三百人的庞大团队竟然被孤身一人，还带着一个累赘（断了腿的狄云）的血刀老祖打得落花流水，三死一降。这到底是什么原因造成的呢？

探索其中的奥秘，并吸取“落花流水”溃败的教训，对我们今天打造强力团队，完成艰巨任务，大有裨益。

我们先来看看“落花流水”团队面临着一个什么样的任务。

狄云被人误作西藏血刀门的淫僧，“铃剑双侠”汪啸风和水笙对他痛下杀手，纵马踩断了他的大腿，还要将他一剑刺死。正在这个时候，血刀老祖也误将狄云当作是自己门下徒孙，现身救下狄云，并顺势掳走了年轻貌美的水笙。这水笙正是南四奇“落花流水”中水岱的独生爱女。水笙被掳后，“落花流水”立即组织人马，追了下来。

所以，“落花流水”团队的目标任务很明确，那就是从血刀老祖手中救出水笙。水岱第一次追上血刀老祖时，曾经这样说：“你武功再强，决计难敌我‘南四奇’落花流水联手相攻，你将我女儿放下，大丈夫言出如山，不再追你就是。”这说明，只要水笙能安然无恙，倒不一定非得拿血刀老祖怎么样。

接下来，我们来看看这个救人团队的人员组成。

团队的核心层当然是“落花流水”四大高手，这四个人其实是“陆花刘水”。陆天抒外号“仁义陆大刀”；花铁干人称“中平无敌”，以“中平枪”享誉武林；水岱的外号叫作“冷月剑”，再加上“柔云剑”刘乘风，合称为“落花流水”，是中原武林中的顶尖人物。除此之外，团队的附属层是跟随着四个人一齐追赶的中原武林中的三十余名好手，或为捕头镖

客，或为著名拳师，或为武林隐逸，或为帮会首脑。血刀门的众恶僧最近在湖广一带闹得天翻地覆，不分青红皂白地做案，将中原白道黑道的人物都得罪了。武林群豪动了公愤，得知讯息后，大伙儿都追了下来，均觉这不只是助水岱夺还女儿而已，若不将血刀门这老少二恶僧杀了，所有中原武林人士均是脸上无光。

这个时候，救人团队的目的已经发生了变化，不仅仅是救人了，而是加入了为中原武林的荣誉而战的成分，只有将血刀老祖击毙才算是完成了团队的任务。

中原群豪一路追来，每到一处州县市集，便掉换坐骑，众人换马不换人，在马背上嚼吃干粮，喝些清水，便又急追。血刀老祖虽然意示闲暇，仗着坐骑神骏，遇到茶铺饭店，往往还打尖休息，但住宿过夜却终究不敢。便因中原群豪追得甚紧，水笙这数日中终于保得清白。

如此数日过去，已从湖北追进了四川境内。两湖群豪与巴蜀江湖上人物向来声气相通。川东武人一得到讯息，纷纷加入追赶。待到渝州一带，川中豪杰不甘后人，又都参与其事，他们与此事并非切身相关，但反正有胜无败，正好凑凑热闹，结交朋友，也显得自己义气为重。待过得渝州，追赶的人众已逾二三百人。四川武人有钱者多，大批骡马跟随其后，运送衣被粮食。只是这干人得到讯息之时，血刀老祖与狄云、水笙已然西去，只能随后追赶，却不及迎头拦截。



追逐中，“落花流水”团队在不断膨胀扩大。这个时候，出现了团队成员“搭便车”的现象。在大家看来，追杀血刀老祖，是个以多打少、有赢无输的任务，只要参与其中，无须付出多大的代价，就可以获得击毙血刀恶僧的美名，还能彰显自己义气为重，让南四奇欠自己一个人情，何乐而不为？

但我们要清醒地看到，这部分所谓的“搭便车”的团队成员，对团队的目标其实是漠不关心的，一旦遇到了困难挫折，首先畏惧退却的就是这部分人。所以，这个庞大的团队表面上看起来有三百多人，但真正咬定目标不放松的却寥寥无几。水岱关心爱女，汪啸风牵挂爱侣，自是奋不顾身地追在最前，其余三奇因与水岱的交情与众不同，也是不肯落后，但团队中坚也就这几个人而已。

果然，当团队追到了西川边陲大雪山附近，此处地势高峻，遍地冰

雪，马路滑溜，寒风彻骨。一旦遇上了艰难险阻，团队就出现了分化现象。很多人乘人不备，悄悄走上了回头路。

当团队遭遇雪崩，面临更大的危险时，团队的分化现象更趋于严重。除核心层以外的成员全部分崩离析，四散而去。

虽然团队遭受到了重大的打击，成员作鸟兽散，但就算没有任何成员跟随，凭着“南四奇”的实力，要拿下血刀老祖，也绝非难事。所以，“落花流水”团队的真正溃败，就是在积雪皑皑、无处可逃的深谷中，在血刀老祖和“南四奇”面对面的交手中发生的。



分析整个过程，我们可以得出，“落花流水”团队溃败的原因有如下几点：

第一，团队目标不够宏大，缺乏足够的凝聚力和吸引力。

水岱早向血刀老僧申明，只要放下水笙，就井水不犯河水。但这仅仅是出于私人目的的一种想法。中原群雄之所以愿意加入追杀血刀老僧的团队中来，很多人是因为血刀门徒在中原胡作非为，激起了义愤，也是为了中原武林的荣誉而战。但“落花流水”没有及时把握团队发展中出现的新状况，没有将团队目标提升到更高的道义层次，大肆宣传击毙血刀老僧对中原武林（而不是他自己的个人家事）的极端重要性，从而导致关键时刻无法凝聚团结更多人参与最后的决战。事实上，从最后的结果来看，如果还有一个人追随而来，哪怕他武功再低微，也会成为扭转战局的决定性力量。因为血刀老僧使尽手段，消灭了南四奇后，他自己也已经是精疲力竭，根本无法抵抗任何另外一个人的攻击。

第二，“落花流水”团队没有把握住歼敌的天时、地利、人和。

血刀老祖是在江南犯的事，南四奇是江南的霸主，在江南自己的地盘上主场作战，以强胜弱，将血刀老祖消灭，是最好的选择。但“落花流水”却屡失战机，多次让血刀老祖逃脱，一直逃到了他的老巢附近。血刀老祖打的如意算盘是，到了自己的地盘，血刀门本门僧众已然不少，再加上朋党好友，势力雄厚，那时再和中原群豪一战，有道是强龙不压地头蛇，胜败之数就难说了。最后，血刀老祖虽然没有完全得逞，但双方决战的地点已经离江南数千里之遥，南四奇对当地的地形、环境、生存要诀根本不了解，而血刀老祖却如鱼得水。这样，敌我实力对比立即发生了重大

转换。

这一点给我们的启示是，当你的团队面临着竞争对手的挑战时，一定要注意发挥自己的长处，以己之长，击敌之短，千万不要被对手牵着鼻子走，误入陷阱，和对方拼自己的短处（这里的长处、短处是指自己按所能配置的资源而形成的综合实力）。

第三，在雪谷之战中，南四奇遭遇了平生未遇的难题。

这一点其实是上一点的延续，如果南四奇不被血刀老祖牵着鼻子走，是无需来应对这么复杂困难的新情况的。但既然遇上了，无可逃避，如果南四奇能够及时开展学习，并认真地研究新对策，凭借他们的实力和智慧，取胜的几率并不低。可是，他们并没有这样做，只是靠着不管用的老经验赌运气。

血刀老祖和陆天抒之战充分说明了这一点。陆天抒不谙雪战，在不知雪谷深浅的情况下，贸然跳下，结果赌上了自己的一条命。

原来，血刀老祖自幼生长于藏边冰天雪地，熟知冰雪之性。先前他钻入雪底之后，立时便以血刀剜了个大洞，伸掌拍实，雪洞中便存得有气，每逢心跳加剧，呼吸难继，便探头到雪洞中吸几口气。陆天抒却哪里懂得这个窍门，一味屏住呼吸，硬拚硬打。他内力虽然充沛，终是及不上血刀老祖不住换气。便如两人在水底相斗，一人可以常常上水面呼吸，另一人却沉在水底，始终不能上来，胜负之数，可想而知。陆天抒最后实在气窒难熬，甘冒奇险，探头到雪上吸气，下体当即给血刀老祖连砍三刀，死于雪底。



随后，血刀老祖潜伏雪地，良久不出，暗通了一个雪井，布置了机关，将血刀横架井中，刃口向上，然后钻出雪来，假装失刀，令水岱心无所忌，放胆追赶，终于跌入陷阱。水岱纵横武林数十年，阅历不可谓不丰富，水陆两路的江湖伎俩无不通晓，只是这冰雪中的勾当却令他防不胜防。他从雪井中急堕而下，那血刀削铁如泥，登时将他双腿轻轻割断。

水岱的遭遇和陆天抒如出一辙，都是因为对雪战的外行而招致厄运。如果他们能够早一点了解这些知识，或者在遇到新情况时，不盲目贸然挑起战斗（这个时候，血刀老祖其实已经无处可逃，南四奇完全有时间来研究最佳对策），而是先熟悉环境，再徐图良策，结果就会大为不同。这一点给我们的启示是一个缺乏学习能力的团队是没有战斗力的，一旦遇上了



新环境、新情况，就束手无策，只能盲目地赌运气。而运气显然是靠不住的，只有不断地学习（包括连续性的学习和突发性的学习），才能更好地适应新环境，有效地应对新情况，从而圆满完成团队的目标和任务。

第四，我们可以看出，“落花流水”团队是一个没有领导核心的团队。陆天抒排名为“南四奇”之首，但仅仅是因为他的年纪最大，在江湖上人缘极好，而不是因为他的武功和见识超人一筹。所以，陆天抒的领导是无力和无效的。正因为领导核心的缺失，整个团队中四个人各自为战，没有任何的配合协同作用。如果这四个人分工明确，配合默契，血刀老祖根本不可能逃出这么远，早就束手就擒了。而花铁干刺死结义兄弟刘乘风也是一个非常好的例证。

表面上看来，花铁干的做法是团队中的配合，在刘乘风和血刀老祖比拼内力的时候拔刀相助。但其实不然，刘乘风并不知道花铁干的意图，反而是血刀僧发现了花铁干的图谋，双膝一曲，斜身向外扑出，便向崖下跳落。花铁干劲道十足的一枪正好刺进了刘乘风的胸口。杀敌不成，反杀兄弟，这正是团队配合不力的明证。如果“落花流水”团队中有一个领导核心居中安排，先让刘乘风和血刀僧拼内力，等到两人拼得差不多的时候，再另派一人上场，定可稳操胜券。可惜，这四人中，没有一个人具备如此简单的纵观全局的领导能力，白白错过了最好的机会。

“落花流水”团队在折损了刘乘风后，还有三人。从实力对比上来看，还是远远胜过血刀老祖。事实上，如果剩下的陆花水三人分工明晰、配合默契、执行到位的话，也还是大有机会让血刀老祖束手就擒。

陆花水三人和血刀老祖僵持了半夜，花铁干突然心生一计，要水岱和他二人分别从东西两侧佯攻，然后由陆天抒从中路直接攻击。血刀僧见二人分向左右，显是要绕道进谷，如何阻挡，一时倒没主意，不由大叫“糟糕”，当下悄悄溜下岩石，没入雪中。陆天抒目送花水二人远去，低头一看，已不见了血刀僧的踪影，但见雪地中一道脚印，通向西北而去，大叫：“花贤弟、水贤弟，恶僧逃走啦，快回来!”花水二人听得呼声，一齐转身。

花铁干的办法本来是个团队成员配合取胜的好办法，血刀僧大叫“糟糕”，说明正好触及了他的软肋。但领导者陆天抒缺乏判断能力，被血刀僧骗过，将二人叫回，中断了协同作战的计划，反而自己盲目跳下，终于

遭了血刀老祖的毒手，使敌我形势对比进一步恶化。

由此可见，一个团队如果没有一个强有力的领导核心，就不可能使各成员按照正确的策略，进行天衣无缝的配合。而一个不能产生协同作用的团队，不但不可能有强大的战斗力，而且会造成内耗，使亲者痛，仇者快。

第五，使“落花流水”团队溃败的还有一个原因，就是团队中的重要成员私心很重，意志不坚，在遇到艰难险阻时，丧失了信心，不思进取，甚至背叛组织，助纣为虐。

事实上，当该团队只剩下最后一名成员花铁干的时候，仍然有战胜血刀老祖的优势把握。但花铁干却被已经没有缚鸡之力的血刀老祖吓破了胆，竟然选择最可耻的投降行径。

花铁干的投降其实是有迹可寻的。在刘乘风和血刀老祖剧斗之时，他就寻思上前夹击，如能亲手诛杀了血刀僧，声名之隆，定可掩过“以二敌一”的不堪。

团队的使命固然是要杀了血刀老祖，但杀血刀老祖是为了救回水笙，并捍卫中原武林的声誉，而不是为了使自己个人在武林中的名声更隆。花铁干的想法暴露了他个人的私心。在私心驱使下，他才会好大喜功，不顾大局，急于表现自己，最终反而杀死了刘乘风，对团队利益造成了无可挽回的损害。



随后，他意志变得更加薄弱，面对接二连三的变故，慌了手脚，为了保全自己的一条性命，斗志全失，不惜屈膝投降，终于导致了“落花流水”团队在占尽优势的情况下全军覆没。

所以，团队中如果存在着花铁干这类的人，是十分危险的，他就会像对手埋下的定时炸弹一样，在关键的时候爆炸，让团队付出惨重的代价。解决这个问题的唯一办法，就是把团队中的“花铁干”彻底清除，无论他的能力和见识看上去是多么的出色。

22

木婉清陷阱

——个体对组织的报复分析

木婉清和段誉私定终身，钟情已深。但阴差阳错，真相揭开，两人竟是同父异母的亲兄妹，这一桩姻缘自然好事难成。段誉随后对王语嫣倾心不已，也因此误了去向西夏公主求婚。木婉清对此忌愤不已，却突然间转了一个一百八十度的大弯，答应众人假扮段誉代为向西夏公主求婚。这个奇怪的举动背后隐藏着什么样的管理陷阱呢？







西夏银川公主征婚，引无数英雄竞折腰。

段誉在父亲严命之下，出于大理国国家利益的考虑，也踏上了求婚之路。但半途中，段誉突然被慕容复擒走。大理国众人不知内情，以为段誉贪恋王语嫣，违抗父命，私下逃走。大理国众人分头寻找，毫无结果。众人束手无策，主事者司空巴天石深恐不能完成镇南王重托，暗自嗟叹。

虚竹的侍女梅兰菊竹四剑却想出了高招："段王爷要段公子娶西夏公主，只不过是想结这头亲事，西夏、大理成为婚姻之国，互相有个照应，那么，只要能把公主娶到大理，是否能及时找到段王子，倒也无关大局。只要派一人假扮段誉即可成事。"

这个主意虽然行险，但也是不得已的最好办法。

假扮段誉的最佳人选就是木婉清。木婉清形貌俱佳，女扮男装后，比段誉还要俊美得多。参与竞争的少年英豪，没有哪一个赶得上她这般英俊潇洒。况且，木婉清是段誉的同父异母的妹妹，以妹代兄，也是情理之中的选择。

但木婉清想到段誉和王语嫣私下离去，便如当年和自己深夜携手同行一般，倘若段誉不是自己兄长，料想也不会（不敢）变心，如今段誉和旁人卿卿我我，快活犹似神仙，自己却在这里冷冷清清，大理国众人反而要自己代他娶妻。木婉清想到悲愤处，伸手掀翻了桌子，大怒而去。

木婉清本已与段誉私定终身，但却因两人实是兄妹而好梦难圆。木婉清不愿代兄补过，也是可以接受的。

但随后木婉清的举动却大大出人意料。

木婉清发了一阵脾气，又想到："你想和王姑娘双宿双飞，过快活日子，我偏偏给你娶一个公主娘娘来，整日价打打闹闹，教你多些烦恼。"段誉若有了一个明媒正娶的公主娘娘作正室，王语嫣便做不成他的夫人了，木婉清自己不能嫁给段誉，那是无法可想，可也不能让这个娇滴滴的王姑娘快快活活地做他的妻子。

木婉清越想越得意，便挺身而出，愿意冒充段誉。

木婉清的想法的实质是："我得不到的好东西，大家都别想得到。我遭受的痛苦，大家也都要尝一尝。"她的个人诉求在组织框架内无法得到满足，自己又无法平复这种失落感，就将妒忌报复之箭射向了团队内的其他相关个体。

这种想法是团队的大毒瘤。

而最为可怕之处在于，木婉清的这种想法或行动从表面上看起来，是在努力克服自己的困扰，为组织实现目标出力，实际是唯恐天下不乱，等着看组织的笑话。如果不加辨别，简单地从木婉清是从组织效力的角度去理解，我们反而要对木婉清的举动深为感动了。

所以说，木婉清的表现实际上是一个陷阱，领导者如果不是明察秋毫，很容易落入这个陷阱。

组织的框架只是一种利益的边界，并不是万能的，并不能解决所有的问题。从而，在组织内出现木婉清式的遭遇是完全可能的，总有一些员工的一些需求是无法在组织内得到满足的。不幸的是，人是一种善妒的动物，木婉清陷阱也成为组织中一种普遍的存在。

这是领导者无法回避的问题。

领导者要研究的是如何平复木婉清们的嫉妒报复之心。

木婉清在得知不能与段誉成亲的真相后，伤心而去。我们来看看，大理国的官方组织又做了些什么来抚慰她受伤的心灵呢?

组织根本没有任何举措，只是听之任之，让心高气傲的木婉清独自承受这无可摆脱的相思之苦、命运之痛。直到段誉去西夏求亲的路上才发现木婉清独自在江湖上飘零已达一年之久。

而一旦组织有事，却毫不犹豫要木婉清效力，这是何等荒唐、不通情理的举动?!

木婉清现象代表着一种比较极端的情况，即使组织多加关怀，也无法解决她和段誉的情感纠葛。但这个问题还可以延伸出去。组织框架内还有这样的情况：一些员工受到了不公正待遇，却无人问津。事实上，有很多问题是可以在组织框架内得到妥善处理的。

如果领导者还是采用听之任之、漠不关心的做法，会凉了多少热烈之心！事实上，及时的关怀、抚慰是可以让员工的很多负面情绪及时得到抒发，不致于久酿成灾的。





受到不公正待遇的员工，如果缺乏疏通渠道，是会在痛苦的煎熬中变成魔鬼的。报复的冲动久而久之就变成实质性的报复举动。

而前面已经说过，最可怕的是，员工的这种报复是隐匿的。他不会主动广而告之，“我要实施报复了”。如果这样，预防反倒容易了。但积藏在内心深处的报复，旁人无从了解，领导者更是无从了解，一旦得到爆发的机会，必是惊天动地的一幕。组织和领导者都将付出惨重的代价。

我们再来看木婉清。她内心所受的伤害，时日尚短，还没有积酿到非常严重的程度，还没有主动谋划要如何来报复组织。只是正好赶上个机会，就起了报复之念。而且，当她看到段誉平安归来后，就主动放弃了报复的念头。

一旦内心的伤害久久无法平复，在岁月的催促积淀下，“木婉清陷阱”发生了“恶性病变”，那就是非常可怕的事情了。

《天龙八部》中马夫人就发生了这样的“恶性病变”。

马夫人就是丐帮副帮主马大元的妻子康敏。她比木婉清更加决绝无情的表现是，“我得不到的东西，我就要把它毁掉，任何人也休想得到”。

英雄一世的丐帮帮主乔峰就毁在她手上。洛阳城中百花会，乔峰带着丐帮兄弟赴会。马夫人傲视花魁，乔峰只顾喝酒，对她视而不见。马夫人无法得到乔峰的青睐，就要毁了他。恰好马大元手中有关于乔峰身世的遗书，马夫人就利用这封遗书，掀起了丐帮的一场大叛乱。乔峰不得不离任帮主之位。

风流一世的大理国镇南王段正淳也毁在她手上。段正淳本是她的情人，马夫人也因为得不到他，就立意要杀了他。

如果组织中有马夫人这样的人，整个组织再没有安宁之日。

但马夫人是怎样炼成的呢?

固然有她自身个性方面的原因。马夫人孩童之际，家中贫困，过新年时没有新衣可穿，她忌妒邻家姐姐有新衣，就偷将来，用剪刀剪了个粉碎。此事显露了马夫人个性中刻毒善嫉的一面。

但组织和相关人也不是毫无责任。乔峰以帮主之尊，正应广施恩泽关注于帮众及家属，才能收拢人心，温暖人心。如果只是顾及自己喝酒的爱好，对不喜豪饮的兄弟及家属漠然视之，则属于领导者的较大过失。乔峰和马大元之间的关系之所以被人诟病，后来又被马夫人用作谋叛之引，也

正是因此。

再说段正淳，偷欢之后潇洒放手，一去就是十年。可知这十年中马夫人内心承受多少煎熬。所以，马夫人对段正淳起了报复之念，亦属正常。

对领导者来说，既要防范组织中的“木婉清陷阱”，更有必要防范“木婉清陷阱”的产生。



23

温仪悖论

——独裁型领导的得失分析

本该对死对头金蛇郎君恨之入骨的温仪为什么反而会背叛自己的家庭，爱上金蛇郎君，至死不渝？这不合常理的一幕背后到底蕴藏着怎样的惊人奥秘？又能给今天的领导者什么样的启示呢？





在《碧血剑》中温仪的遭遇和选择是一个不折不扣的悖论。

金蛇郎君是温家的死对头。温家的老六凌辱了他的姐姐后又将其一家五口赶尽杀绝。金蛇郎君为报此仇，立誓要温家十倍偿还：必杀温家五十人，污辱温家妇女十人。不足此数，誓不为人。温仪被金蛇郎君掳走的时候，金蛇郎君已经杀了温家三十九人，凌辱了好几名妇女。

按照常规推断，温仪一定会对金蛇郎君恨之入骨。但事实恰恰相反，温仪却对金蛇郎君一往情深，至死不悔。二人两情相悦，生下了一个女儿温青青。而且，温仪还在温家人面前极力维护金蛇郎君的形象。在得知金蛇郎君的确切死讯后，温仪就再不留恋尘世，以身殉夫。

温仪的行为乍看起来，似乎很难理解。很多人会以为这仅仅是小说家的杜撰情节，并没有什么值得思考和借鉴的地方。其实不然。现实中就发生过非常类似的事件。

1973 年 8 月，瑞典斯德哥尔摩的一家银行突然闯入两名全副武装的劫匪。劫匪扣押了四名银行职员作人质，与警察对峙了六天之久。

六天后，警方设法钻通了保管库，用催泪瓦斯将人质和劫匪驱赶出来，狙击手同时作好了危急情况下击毙劫匪的准备。然而，离开保管库后，三名人质反而将劫持者围了起来，保护他们不受警方的伤害。被警方营救出来后，人质非但没有控诉绑架者，相反却为劫匪辩护，对警察的调查取证工作也采取坚决不合作的态度，致使调查取证工作困难重重。其中一位女人质甚至还爱上了一位劫匪，并和他订了婚。还有一位人质居然在全世界为绑架者筹款，建立了为绑架者辩护的基金会。此等咄咄怪事让瑞典举国上下一片哗然。

之后，为了解答人们心中的疑惑，瑞典国会拨出巨款，成立专门机构对此事件进行研究。结论在十年后才出来：这些人质之所以表现出如此怪诞的行为，是因为他们患上了一种心理疾病。从此，人们把这种心理疾病命名为“斯德哥尔摩综合症”。

那名女人质的举动和小说中的温仪是何等的相似。也许还会有人因此恍然大悟，说作者金庸是借鉴了现实中的事件，并写入小说的。而《碧血

剑》是金庸的第二本武侠小说，写于1956年。斯德哥尔摩人质事件要在这之后近二十年的1973年才发生。由此，我们不得不为金庸先生对人性的的高瞻远瞩和观察入微而深为叹服。

研究表明，产生这种心理疾病必须同时满足四个条件，缺一不可：

1. 受害人生命受到严重威胁；

2. 受害人处于完全的绝望之中；

3. 施暴者偶施小恩小惠于受害人；

4. 受害人所获得的信息只是施暴者愿意让他们知道的，施暴者不愿让他们知道的信息则被屏蔽。

我们根据这四个条件来对照一下金蛇郎君和温仪之间的所作所为。

温仪在被金蛇郎君劫持之前，就已经知道他毒辣心肠和手段。

温家老六被大卸八块，密封在大箱子里由温家子弟自己送回家。箱子中安放了毒箭，打开的时候毒箭当场射死温老六的妻子。金蛇郎君从不公开露面，只等温家的人一落单，就会下毒手。温老七和温老八死在赶来增援的路上。大房的温仪的三哥和五房的九弟被溺死在池塘里。有一段时间，接连十来天，宅子里天天有人毙命。石梁镇上棺材店做棺材也来不及，只得到衢州城里去买。全镇都人心惶惶。温家宅子里日夜有人巡逻，轮班巡守。女人和孩子都聚集在中间屋里，不敢走出大门一步。但四房里温仪的两个嫂嫂还是被金蛇郎君掳去，卖到了妓院。就在温仪被劫持到一个山洞成为人质的当天，金蛇郎君还杀了她的一个堂哥。此时，金蛇郎君已经累计杀了温家三十九人。



所以，温仪落到金蛇郎君手里后，不能不感到自己的生命受到了严重的威胁。此前，落在金蛇郎君手里的人无一幸免，恐怖的手段和导致的结果叠加在年幼单纯的温仪心中，自然不可避免地给她造成了一种绝望的情绪。这里，导致“斯德哥尔摩综合症”的前两个条件已经满足。

温仪想起那两个被卖到妓院、受尽凌辱的嫂嫂，不胜恐惧，就想与其受到这种凌辱，不如一死了之。于是她一头撞向山石，却被金蛇郎君拉住救下。这在温仪也是个意外，她想金蛇郎君肯定还有更加厉害、不堪忍受的手段来对付她。不料，等来的却是金蛇郎君对她的精心照料和种种恩惠。

金蛇郎君怕温仪再寻死，日夜都守着她，跟她说话，还煮了东西给她



吃。温仪不吃，也不理不睬。金蛇郎君怕她饿死，忽然抓住她，捏住她的鼻子，把肉汤往她口里灌，强迈着她喝了大半碗汤。金蛇郎君手一松，温仪就将一口热汤喷在他脸上，意在激他生气，宁求一死，以免受他侮辱。但金蛇郎君不但没有恼羞成怒，还唱小曲儿给她听。他还下山给温仪买了许多首饰、脂粉。温仪不要，拿起来都抛到了山谷里。他可也不生气，晚上又唱歌给她听。他又带了好多小鸡、小猫、小乌龟上山峰来，整天陪温仪逗猫儿玩，喂小乌龟吃东西。

总之，温仪被劫持的一个多月中，金蛇郎君从未侵犯过她。温仪觉得，他始终很温柔很和气，就连爹爹和妈妈都没他待自己这样好。

而最关键的是，当温仪的父亲连同两个江湖好手闻讯追来，金蛇郎君杀了那两个江湖好手，却因为温仪的一句话饶了温仪父亲的性命。

金蛇郎君对温仪的种种施惠，和他先前对温家人的种种毒辣手段形成了鲜明的对比，也让温仪放松了警惕。这样，第三个条件也满足了。

接下来，我们来看第四个条件。我们来看看金蛇郎君都告诉了温仪哪些信息。金蛇郎君说："我前后一共已杀了你家四十人，本来还要再杀十人，看在你的眼泪份上，就此罢手不杀了。你家的女人我也不害了，等我伤好之后，送你回家。"金蛇郎君被温家打伤后，不停地呕血，有时迷迷糊糊地老是叫"妈妈"。有一天他整天晕了过去，到了傍晚，眼见不成了。温仪哭得两眼都肿了。他忽然睁开眼来，笑了一笑，说道："不要紧，不会死。"他还对温仪说，那天中了这一杖，本来活不成了，但想到他死之后，温仪在这高峰绝顶之上走不下去，温家的人又怕了他，不敢来找，那她非饿死不可。为了温仪，他无论如何要活着。

金蛇郎君跟温仪说起小时候的事情，他爸爸妈妈怎样疼他，哥哥姐姐又怎样爱护他。有一次他生病，他妈妈三天三夜没睡觉，守在他床边。哪知一天晚上，温仪的六叔竟把他全家杀了。金蛇郎君拿出一个绣花的红肚兜来给温仪看，说是他周岁时他妈妈绣的。

显然，金蛇郎君是选择性地告诉了温仪他和温家之间恩怨纠缠的由来。关于他自己在江湖上心狠手辣、杀人如麻以及和其他女人的感情纠葛（五毒教的何红药）却只字不提。这些故事软化了温仪的心灵，让她淡忘了两家之间的深仇大恨。如果他把全部的信息和盘托出，温仪对他还会是这样的感觉吗？显然是不可能的。这样，第四个条件也满足了。

瑞典的研究表明，只有少数人对斯德哥尔摩综合症具有天然免疫力。那么，温仪一个年幼柔弱的女子，又怎么能够幸免呢？

既然只有少数人对斯德哥尔摩综合症具有天然免疫力，那么温仪悖论应该具有普适性。我们进一步来探索领导者如何在组织中运用温仪悖论来进行管理。

在《管理生死符》一文中，我们详尽论述了恩威并施、宽猛相济是最好的管理方式。但那篇文章还是留下了一个没有展开的问题。那就是在具体实施中，恩与威、宽与猛的具体比例问题。是平均分配？还是有所侧重？如果有所侧重，那么是“恩”比“威”多，还是要“威”比“恩”多？

温仪悖论给出了接近底线的答案。

温仪悖论为独裁型领导的存在以及畅通无阻提供了理论基础。领导者之于下属的统御，难度远远小于金蛇郎君让温仪爱上他。所以，领导者更不必花费很多心思对下属示好。

从而，恩威配比的天平严重倾向于“威”。领导者尽可以大施淫威，独断专行，只要在独裁的缝隙中露出一丁点儿的“恩惠”，就足以让下属甘之如饴，深感“皇恩”浩荡了。

仅以金庸小说为例，就可以举出多个例子来。比如神龙教的洪教主、日月神教的东方不败、灵鹫宫的天山童姥等等。这几位大独裁者，几乎从来不把下属当成人看待，颐指气使，动辄施以酷刑毒药，下属均噤若寒蝉，唯命是从。并不是这些大独裁者的下属天生奴性，而是他们的职场环境太多凶险恶劣。独裁者自始自终对他们的生命形成了严重威胁，而下属们也处于无处可逃的绝望境地。只有无条件地服从，才是唯一可能的活命之途。如果碰上领导者开恩了，赏赐一颗解毒的药丸，被毒药（豹胎易筋丸、三尸脑神丸、生死符之类）牢牢控制的下属们势必是感恩戴德，歌功颂德不已了。



或许，有读者会认为，这样的独裁领导仅仅是小说家笔下才有。但古今中外的历史上，有许许多多的暴虐到极点的统治者，甚至比武侠小说里的独裁者还要残暴。

仅举五代十国时的一个小例子以作证明。

苻生是前秦的第三个皇帝，他对杀人有超乎寻常的爱好。在他的皇宫





里，到处摆放着铁锤、钢锯和刀斧之类的杀人工具。一言不合，就要杀人。苻生身体强壮、精力旺盛，喜欢亲自动手杀人。史书载："即位未几，后妃、公卿以下至于仆隶，凡杀五百余人"。处死的方法有截胫、拉胁、锯项、刳胎等。真是匪夷所思，骇人听闻。而苻生却乐此不疲。苻生在位两年间，"勋旧亲戚，诛之殆尽，群臣得保一日，如度十年"。

五代十国时期，皇帝在位时间大都极短。苻生在位两年，就算不长，可他手下的大臣武将们却逆来顺受地坚忍了两年地狱般的日子。这足以证明"温仪悖论"的可怕威力。

温仪悖论的存在，对下属来说，自然不是什么好消息。但是，对领导者来说，同样也不是什么好消息。

就短期而言，独裁是效率最高的领导方式。上面的例子已经给出了有力的证明。但独裁就像吸食可卡因一样，是会上瘾的。一旦领导者采用了独裁，并在温仪悖论的作用下，一时间内言出法随、令行禁止，效率极高。领导者的独裁瘾就此养成，断不肯再放弃，并一定会在独裁的路上变本加厉，愈行愈远。

但是，过犹不及，物极必反。这是颠扑不破的辩证真理。小说中的洪教主、东方不败、天山童姥都激起了部属叛乱。历史上的苻生也为同族人苻坚所杀，取而代之。

独裁者一定能够迅速取得短期的辉煌，但最终总是没有好下场。

所以，尽管"温仪悖论"足可恃赖，领导者还是要对下属好一些，在调配"恩威比例"的时候，少示些威，多施些恩，千万不要逼得下属走投无路，一反了之。

24

程灵素之死与『锦囊式管理』

——论独裁的危害

胡斐中了剧毒之后，程灵素以身相替，帮他吸出剧毒，自己却香消玉殒。哀痛之余，包括胡斐在内的大多数人都懊悔胡斐没有听从程灵素的安排，擅自出手，终于酿成无可挽回的悲剧。但事实上，毒技冠绝天下的程灵素并不是死在别人手上，而是死在她自己的"锦囊式管理"上……





在《飞狐外传》中毒手药王的关门弟子程灵素为了相救情郎胡斐，不惜舍身以代，用嘴吸出碧蚕毒蛊、鹤顶红、孔雀胆三大剧毒。

毒手药王在《药王神篇》里写道，身中这三大剧毒，无药可救，因为世上没有一个医生，肯不要自己的性命来救活病人。程灵素为了爱情，却这样做了。这样的情怀让人叹息不已。但我们如果从组织管理的角度来探究程灵素的死因，还是能得到一些管理方面的教训，从而给今天的领导者以有益的提示。

胡斐和程灵素两人之间的关系可以看做是一个组织的微缩模型。因为程灵素是使毒解毒的大行家，所以，在与此相关的武林争斗中，可以把程灵素看作领导者，而胡斐则是她的下属。

程胡第一次去执行任务是程灵素要和自己的师兄师姐相斗。在胡斐对该任务毫不知情的情况下，程灵素和他约法三章：第一，不许跟人说话；第二，不能跟人动武，放暗器点穴，一概禁止。第三，不能离开程灵素三步之外。换句话说，就是无须多问，一切行动听指挥就可以了。

但是，不明就里的胡斐虽然答应得挺好，具体执行上却很差，一条也没有遵守：不但说了话，还自报了姓名；不许动武，却连打了两人；不得离开程灵素身子三步，却离开十步也不止。胡斐对此给出的解释是因为看到程灵素的师兄师姐三人很凶狠，只怕伤到程灵素，心中一急，就忘了约法三章了。其实，这是胡斐对程灵素不信任的表现。两人毕竟是初识，江湖险恶，有了一定行走江湖经验的胡斐不会太轻易全盘相信程灵素“束缚自己手脚”的约定对自己有好处。更重要的是，他不太相信程灵素这样一个柔弱女子，能够对付得了三个如狼似虎的师兄师姐。所以，他没有简单听从程灵素的事前安排，而是根据自己对情势的判断，凭借自己的能力来解决问题。组织中的相互信任是何等的重要啊。

程灵素约法三章的本意是为了保护胡斐，胡斐没有听她安排，结果自然就中了毒，最后还是要靠她妙手解救。程灵素良好的意图没有得到胡斐的领会，但责任确实不在胡斐身上。如果程灵素事前将约法三章的内在含义一一说明，即使胡斐担心程灵素的能力，他也不会非常鲁莽地强行

出头。

就程胡这个两人组织来说，这一次的任务可以说是失败的。虽然因为程灵素能力强过其师兄师姐太多，胡斐才有惊无险，未受毒害。但程灵素没有从中吸取教训，加以改进，从而也为第二次致命的失败埋下了伏笔。

程灵素再次和胡斐约法三章是在面对败类师叔“毒手神枭”的时候。“毒手神枭”可比她的师兄师姐强得多。程灵素还是老方一贴，如法炮制。但是情势的变化却出乎了她的意料。她的师姐使诈让她束手就擒。胡斐再次根据自己对情势的判断，出手相救，也再一次违背了约法三章。最后虽然救下了程灵素，胡斐自己却中了剧毒。程灵素只能舍身相代。

如果程灵素能够早一点向胡斐说明这个两人组织面临的严峻情况（天下掌门人大会中程灵素的败类师叔“毒手神枭”已经露面，这一场大“毒”战，已经势不可免），并传授给胡斐一些和“毒”相关的技能技巧，胡斐即使不能在短时间内学会如何使毒，但凭借他的聪明才智，学会一些自我防范的招数还是可能的。这样的话，在“以毒攻毒”的时候，胡斐至少不会因为专业知识的匮乏而成为程灵素的累赘。要知道，胡斐的武功远胜常人，这也是他的核心竞争力所在，如果能改善他在使毒用毒方面的软肋，程胡联手，对付“毒手神枭”自不在话下，程灵素也许就不用搭上卿卿性命。



从程灵素大包大揽的所作所为中，我们可以看到诸葛亮的锦囊式管理的影子。诸葛亮在分派任务时，下属从来无须多问前因后果，一切自有锦囊作主。锦囊式管理实质就是领导者的绝对控制性管理，其前提和基础就是下属对领导者的绝对信任。这种信任有两层含义：第一，是下属对领导者人品的信任，相信领导者的决策是秉公而做，不会有害于组织和下属。第二，是对领导者能力的信任，相信领导者的决策一定能够克敌制胜，赢得竞争。这两层含义缺一不可，少了任何一个，都不能让下属心悦诚服，严格遵照执行。

当然，这种信任不会凭空而来，要靠领导者用优良的业绩说话。诸葛亮刚一上任，手下关张赵等下属也是不太买账的，如果不是刘备的疏通，诸葛亮也很难取得良好业绩。只有等到诸葛亮取得火烧博望坡、火烧新野以及赤壁之战的胜利后，诸葛亮的威信才建立起来。他也才得以自如运用锦囊式管理。程灵素也是如此，胡斐亲眼见了她的妙手神技后（包括斗败



师兄师姐、解救金面佛苗人凤等)，才对她心悦诚服。

但是，领导者的威信一经建立，锦囊式管理生效后，其弊端也显露出来。

锦囊式管理需要的是全能全知的领导者。但事实上领导者不可能永远英明正确。退一步说，即使领导者能做到永远正确，不犯任何错误，但随着组织的发展壮大，需要领导者做决策的事情会越来越多，越来越复杂。所以，领导者承受的压力也会越来越大，精神和体力的付出也越来越透支。诸葛亮的锦囊妙计实际上只用过三次（第一次是给赵云三个锦囊，护送刘备过江成亲，让周瑜赔了夫人又折兵；第二次北伐时给姜维、廖化一个锦囊，大败魏兵；第三次是给了杨仪一个锦囊，斩了叛将魏延），但锦囊式管理却贯穿了其一生，军政大事，全盘操纵。从某种程度上说，诸葛亮英年早逝五丈原，是过劳而死。而一旦领导者判断失误，就会全盘皆输。就象程灵素那样，一切都在她算计之中，可偏偏疏忽了师姐薛鹊的使诈，最终付出了生命的代价。可见，诸葛亮和程灵素的死因尽管并不相同，但背后都有“锦囊式管理”的影子在作祟。

而且，采用锦囊式管理的领导者的表现越好，下属对其的依赖性就越强，一旦情况紧急，需要下属自己做决定，就往往因疏于历练而犯下大错。这种历练少了，也非常不利于人才的培养和成长。诸葛亮死后，蜀汉人才匮乏。“蜀中无大将，廖化做先锋”，说得就是这种状况。还有一种情况是，下属对领导者的能力过分信任会造成一种错觉。比如，胡斐上次没有遵守约法三章，却只是有惊无险。这固然让他对程灵素的能力产生了信任。但他可能也有理由相信，在用毒方面，没有程灵素摆不平的事情，从而得出哪怕再次违背约法三章也没有关系的错误判断。这显然是相当危险的。

锦囊式管理也很容易造就盲从的下属。现代的组织提倡的是全体员工的积极参与，需要的是有着自己正确判断力的员工。胡斐就是这样一个不盲从的人，他有自己的主见。尽管他的主见让程灵素陪上了性命，但我们还是提倡组织中多一些像胡斐这样的会根据情势的变化而作出自己判断的成员。而组织的领导者的一项重要任务就是尽快放弃锦囊式的管理，和下属保持沟通，提供和任务相关的足够信息，特别是要着力培养训练下属独立自主、作出正确判断并解决问题的能力。

25 成吉思汗为什么留不住郭靖

——论个人价值观和组织价值观的冲突

郭靖作为一个没有任何背景的汉族人，却在蒙古大草原上青云直上，飞黄腾达：和成吉思汗最钟爱的幼子拖雷结为安答；成吉思汗将女儿许配给他，招其为金刀驸马，还封他为威权赫赫的万夫长。可以说，成吉思汗几乎穷尽了所有可能的激励手段，而郭靖也得到了一个普通人通过自我奋斗所能够获得的一切功名利禄，但为什么这一切还是留不住郭靖，甚至于郭靖在南归之后，直接成为蒙古的“死对头”，独力擎天，将成吉思汗的铁骑牢牢拒于大宋国门之外呢？





一个人愿不愿意长久地为一个组织效力，主要由四方面的因素决定。

第一，组织是不是有着广阔的发展前景？一个欣欣向荣的组织，置身其中，个人的发展当然也是“水涨船高”了。反过来，如果一个组织前景黯淡，根本不可能发展壮大，甚至连基本的生存都不能维持，朝不保夕，即将分崩离析，怎么还可能留住人心呢？所谓“树倒猢狲散”，就是这个道理。

第二，组织是不是拥有一个有能力、有魅力的领导者？俗话说，兵熊熊一个，将熊熊一窝。只有具备卓越领导能力的领导者，才能带领组织成长壮大。也只有这样的领导，才能让下属心服口服，死心塌地地为组织效力。

第三，与团队成员的关系是否融洽？这种关系包含上司、平级同僚、下级等方面。任何一个方面的关系不够融洽，或者各个方面综合起来不够融洽，都可能让人心生去意。

第四，个人是否在组织中拥有施展才能的平台？这一点十分重要，即便前面三条都非常不错，如果个人没有合适的岗位，那也只能眼睁睁看着组织飞速发展，同事们奋勇争先，建功立业。那不是一般的无奈，没有人甘于只当一个旁观者。更何况，此处不留爷，自有留爷处呢。

接下来，我们对照这四个因素，来一一分析郭靖所处的状况。

郭靖自幼随母亲来到蒙古草原，亲眼看着铁木真的部落由小变大，由弱转强，逐渐统一了蒙古，而且对强敌——金朝和宋朝也逐渐占据了战略优势。这样一个蓬勃发展的组织，显然拥有美好的远景。这种发展的趋势，即便是战略感觉不很敏锐的人，也能比较容易地看出来。事实的发展也正是如此，蒙古最终灭金吞宋，成就了一统天下的霸业。

所以，郭靖所处的组织，可以说是任何人梦寐以求的处在上行通道的组织。

组织的领导者铁木真从底层起步，历尽千难，聚拢人才，日趋强大，成为万众归心的成吉思汗。在这个过程中，铁木真过人的领导天赋起了相

当重要的作用。

试举一例。

哲别本是敌对部落的一员猛将。在双方激战中，曾射杀多名成吉思汗的部属，甚至连成吉思汗本人也被射中颈部，差点成为哲别箭下之鬼。成吉思汗的部下恨不得将哲别碎尸万段。但成吉思汗精通激励之道，以博大的胸怀收服了哲别。后来，哲别屡立战功，成为成吉思汗部下独当一面的万夫长。

连敌对者都能收服，为己所用，所以，把成吉思汗归结为有能力、有魅力的领导应该是毫无异议的。

郭靖为人忠厚仁义，再加上武艺超群，深得众人景仰；郭靖的师父哲别在成吉思汗帐下深得重用，一直对他照顾有加；郭靖和成吉思汗的四子拖雷自小是玩伴，也是生死之交的安答；成吉思汗的爱女华筝对郭靖一往情深，也是多方维护，关爱绵绵；成吉思汗本人对郭靖恩遇之隆，即便是土生土长的蒙古人也难望其项背。他不但将爱女华筝许配给他，还封他为金刀驸马。

当然，郭靖在组织中也不是没有对头。成吉思汗的长子术赤就对他极不友好。但综合比较而言，郭靖在整个组织中拥有良好的人际关系。



郭靖自得到《武穆遗书》后，对定谋、审事、攻伐、守御、练卒、使将、布阵、野战，以及动静安危之势，用正出奇之道，无不详加研习，成为了行兵布阵、攻城略地的大行家。这对雄心勃勃、想要征服天下的成吉思汗来说，是个不可多得的人才。所以，郭靖在成吉思汗的组织中屡获升迁。在西征花剌子模之际，更是被任命为"那颜"（万夫长），统率一个万人队。"那颜"是蒙古最高的官衔，非亲贵大将，不能当此称号。显然，郭靖已经突破了异族人上升通道中的玻璃天花板，占据了组织中极为重要的位置，成为成吉思汗不可或缺的高级干部。

总之，从以上四个因素来看，郭靖所处的组织远景美好，领导者英武无双，人际关系和谐，个人也获得了非常有利的位置，拥有广阔的平台，能够尽情施展自己的才学。

郭靖虽然是汉人，却自小在草原长大，能够为这样的组织和领导者效力，应该是不可多得的良好际遇，但成吉思汗却终究留不住他，只能眼睁睁地看着他成为自己征服宋朝路途上的拦路强敌。





成吉思汗精通激励之道，能够收服本是敌人的哲别，却留不住自小在本部落长大的郭靖，这是为什么呢？

郭靖绝对不是个见异思迁的不义之徒。这从他在黄蓉和华筝之间的痛苦挣扎中可见一斑。尽管他与黄蓉真心相爱，但却和华筝有婚约在先。郭靖为了重义守信，宁愿委屈自己的真实情感，宁愿深深伤害黄蓉，也要信守这份婚约。可见他离开成吉思汗，也不是背信弃义之举。

而且，郭靖回到大宋，不过是一介平民。大宋根本不可能给他任何的平台和待遇，远不是成吉思汗的高官厚禄、远大前景所能比拟的。

唯一的解释就是价值观的冲突，个人和组织的价值观的冲突。

对于蒙古人来说，吞并宋朝是天经地义的，和攻占金朝、花剌子模没有任何区别。蒙古人和蒙古汗国之间个人和组织的价值观是高度一致的。

但郭靖始终没有忘记自己是大宋之人。他可以为成吉思汗进攻金朝、花剌子模效犬马之劳，却不能进攻自己的父母之邦。这就是郭靖的个人价值观和成吉思汗组织的价值观的冲突之处。

英明过人的成吉思汗显然也考虑到了这一点，他一方面抱有侥幸心理，认为自己对郭靖的恩宠可以让郭靖死心塌地为自己效力。另一方面，他也采取了相应的措施予以防范。他假借灭金之名，却行攻宋之实，就是为了欺瞒郭靖。等到大军兵临宋朝城下，成为既成事实，郭靖就是一身万死也难以挽回了。另外，成吉思汗还扣押了郭靖之母作为人质。一旦郭靖反水，势必害了母亲性命。

成吉思汗这两手确实厉害，郭靖差点中计。幸得郭靖之母李萍拆开锦囊，偷看密令，才获悉成吉思汗的阴谋。李萍为了不拖累儿子，自杀身亡，郭靖伤痛之余，更是少了牵绊，也更坚定了离去之心。

再好的待遇、再好的激励也不能消除价值观冲突带来的对立、对抗。个人和组织价值观的一致，是个人和组织能够良性互动、互促发展的根本性前提条件。这是每个领导者必须牢牢记住的铁律。

反过来说，领导者只有深入了解下属个人的价值观后，才能决定是否委以重任，重点培养，否则就将是竹篮打水一场空。

成吉思汗的教训是：只有个人价值观和组织价值观一致的人，才是组织真正能够长久依赖、委以重托的人。而忽略价值观的差异，甚至想要强行抹灭价值观的行为只能是适得其反。

科学界的泰斗钱学森就是现实版的郭靖。当时新中国刚刚成立，远在美国的游子钱学森顿起报效国家之心。尽管美国所能给钱学森的优渥的平台、良好的待遇是百废待兴的新中国所不能提供的。美国政府深知钱学森的价值，百般阻扰，但终究留不住钱学森的思归之心。美国政府的百般阻扰，也深深伤害了钱学森。此后，钱学森再未踏上美国的国土。由此可见，价值观冲突带来的后果是何等的严重。

顺便要提及的是，郭靖的价值观是从何而来的呢？郭靖自小以草原为家，本应培养出蒙古人的价值观。但其母李萍始终不忘大宋，屡屡教诲儿子勿忘故国，勿忘父仇。再加上郭靖的师父江南七怪也是宋人，言传身教，郭靖就始终没忘了自己的根本。反观郭靖的反面——杨康，同样是宋人之后，却因自小在金国长大，母亲包惜弱未加教诲，师父丘处机也未加提醒，所以杨康就形成了金国人的价值观。最终，也是这样的个人价值观酿成了杨康的个人悲剧。

由此，这给了领导者一个提醒：要想了解下属的价值观，可以通过考察其成长、教育的经历和过程而得知。这是用人和激励之始。

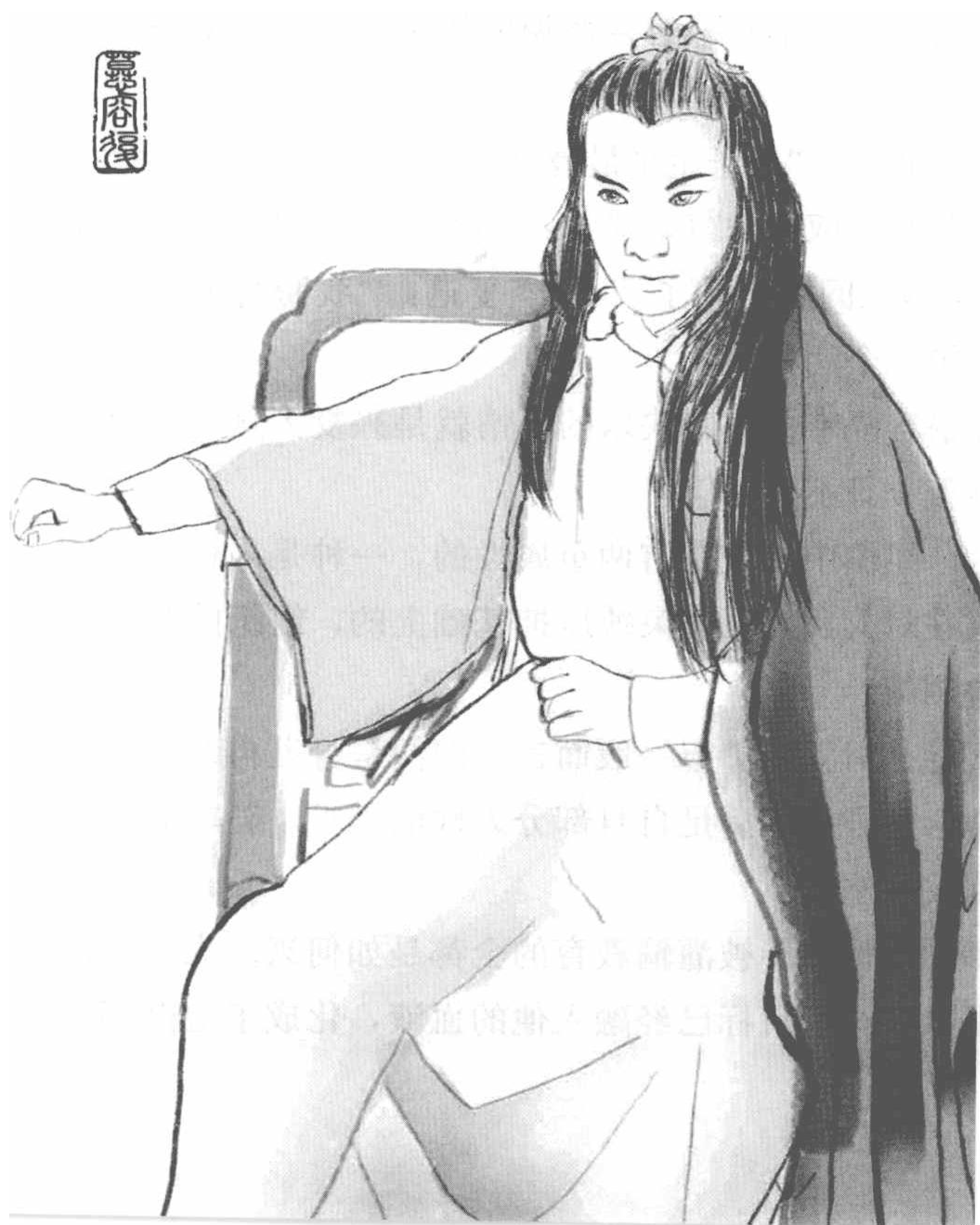


26

慕容复为何会众叛亲离

——组织目标失衡的危害性分析

慕容复容貌出众，武功高强，既是偶像派，又是实力派。第一美女王语嫣对他倾心不已，大理国王子段誉见了他也是自惭形秽。但随后慕容复的人生却划出了一道诡异的陨落轨迹。慕容复不但没有实现兴复燕国的组织目标，而且连手下忠心耿耿、至死不渝的死士邓百川等人都叛离而去，最后只能靠哄骗几个乡野孩子来实现他的皇帝梦。慕容复作为一个极富魅力的领导者，是什么原因让这颗巨星陨落，走上了凄凉可悲的穷途末路呢？





慕容复似乎是个天之骄子，所有的幸运都集中降临到他头上。他少年得志，年纪轻轻就在武林中赢得了鼎鼎大名。他以事业为重，但容貌冠绝天下的王语嫣对他一往情深，非他不嫁，收获爱情也是毫不费力。

但是，慕容复内心真的感到快乐吗？

慕容复少年老成，旁人不大容易看出他的心事。不过，我们可以通过他在西夏银川公主招婿面试时的回答一窥他的内心世界。

银川公主的第一个问题是：你一生之中，在什么地方最是快乐逍遥？这问题慕容复曾听她问过四五十人，但问到自己之时，突然间张口结舌，答不上来。他一生营营役役，不断为兴复燕国而奔走，可说从未有过什么快乐之时。别人瞧他年少英俊，武功高强，名满天下，江湖上对之无不敬畏，自必志得意满，但他内心实在是从来没感到真正快乐过。他呆了一呆，说道："要我觉得真正快乐，那是将来，不是过去。"

旁人以为慕容复与吐蕃宗赞王子等人一般的说法，要等招为驸马，与公主成亲，那才真正的喜乐，却不知慕容复所说的快乐，却是将来身登大宝，成为大燕的中兴之主。

银川公主的第二个问题是："公子生平最爱之人叫什么名字？"

慕容复一怔，沉吟片刻，叹了口气，说道："我没什么最爱之人。"那宫女道："如此说来，这第三问也不用了。"慕容复道："我盼得见公主之后，能回答姐姐第二、第三个问题。"

由上可知，能够让慕容复唯一感到快乐的事情就是兴复大燕。只要这个目标一日不实现，他就一日不会快乐。

组织是由人组成的。组织中的人是有两重属性的，一种是人性，一种是组织性。组织是建立在对人和人性的束缚压抑基础上的，组织的要求与人的个性需要是不相协调的。

所以，组织性和人性是对立的。但一般而言，即便是身处再苛刻冷酷的组织，组织中的人也会想方设法满足自身部分人性的需求。若非如此宣泄，组织中的人势必崩溃或造反。

但慕容复则与众不同。他自小被灌输教育的全都是如何兴复大燕，没有任何其他的东西。所以，组织目标已经融入他的血液，化成了他全部的

个人目标。但凡对兴复燕国有一丁点好处的事情，他都不遗余力去做。任何时候都不忘记把遇到的各种资源、机会和兴复大业联系起来。

在慕容复的身上，只有组织性，而没有了人性。他把所有的一切，包括时间、精力、感情都主动献给了组织。

为了兴复大燕，他会去应征西夏国的驸马。为了兴复大燕，他会去破解聋哑老人的珍珑。当他路遇三十六洞洞主七十二岛岛主组织万仙大会，聚集谋反时，立即想到这是一个延揽人才的好机会。

同样，只要能兴复大燕，什么都可以牺牲。

慕容复率领手下四员大将以及王语嫣和万仙大会引发冲突后，王语嫣受制于一个头陀时，慕容复首先考虑的并不是对他一往情深的表妹王语嫣的性命，而是想到“姑苏慕容”这四个字尊贵无比，决不能受人要挟，向旁门左道之士投降，从此成为话柄，在江湖上受人耻笑。慕容复已经是一介平民，他所能凭借的也只有“姑苏慕容”的名声。如果连这点名声也没有了，兴复大业当然更是无从谈起了。若非段誉急切间使出了“六脉神剑”，王语嫣早已死于非命。

当慕容复前往西夏应征驸马之际，王语嫣伤心欲绝，自寻短见。慕容复知她要去寻死，伸手想拉住她手臂，口中想呼：“不可！”但他心中知道，只要口中一出声，伸手一拉，此后能否摆脱表妹这番柔情纠缠，那就难以逆料。王语嫣温柔美貌，世所罕有，得妻如此，复有何憾？但拉住她势必不能再成为西夏的驸马，兴复燕国的大计就要大受挫折了。一念及此，慕容复嘴巴张开，却无声音发出，一只手伸了出去，却不去拉王语嫣，任其赴死。



这一切，都是源自其父慕容博对他的所谓教诲。慕容博曾不断叮嘱慕容复，除了中兴大燕，天下更无别般大事，若是为了兴复大业，父兄可弑，子弟可杀，至亲好友更可割舍，至于男女情爱，愈加不必放在心上。

这直接造成了慕容复过分沉溺于组织目标。在他身上，组织目标过度甚至完全侵占了个人目标，个人目标和组织目标完全混合，其个人生活已经没有任何的空间。为了实现组织目标，慕容复可以放弃王语嫣的爱情，甚至也可以放弃王语嫣的性命。

而这样发展下去的结果必定是连做人的尊严都可以放弃。

慕容复在少室山前被段誉打得丢盔卸甲，正要横剑自刎，却被其父慕



容博阻挡。慕容博又对他进行了一番强化教育，从而把慕容复推向了组织性畸化（亦即人性化的彻底湮灭）的极端。

此后，慕容复为了兴复大燕便不择手段。

四大恶人之首的段延庆也正在图谋复辟大理国的王位。慕容复为了借力于他，决意先助段延庆登上大理国王座，然后再借兵一万，兴复大燕。

慕容复用“悲酥清风”将段延庆制住后，却屈膝跪倒，磕了四个响头，说：“在下的心愿，殿下早已知晓。但想兴复大燕，绝非一朝一夕之功。今日我先扶保殿下登了大理国的皇位，殿下并无子息，恳请殿下收我为义子。我二人同心共济，以成大事，岂不两全其美?”

好一个两全其美！殊不知司马昭之心，路人皆知。

段延庆心道：“此刻我身中毒药，唯有勉强答允，毒性一解，立时便将他杀了。”便淡淡地说：“如此你却须改姓为段了？你做了大理国的皇帝，兴复燕国的念头更须收起。慕容氏从此无后。你可都做得到么?”他明知慕容氏定然另有打算，只要他做了大理国君，数年间亲信遍布要津，大诛异己和段氏忠臣后，便会复姓“慕容”，甚至将大理国的国号改为“大燕”，亦不足为奇。此刻所以要连问他三件为难之事，那是以进为退，令他深信不疑，如答允得太过爽快，便显得其意不诚、存心不良了。

慕容复沉吟片刻，踌躇道：“这个……”其实他早已想到日后做了大理皇帝的种种措施，与段延庆的猜测不远，他也想到倘若答允得太过爽快，便显得其意不诚、存心不良，是以沉吟半晌，才道：“在下虽非忘本不孝之人，但成大事者不顾小节，既拜殿下为父，自当忠于段氏，一心不二。”

两人正在勾心斗角之际，对慕容复忠心不贰的部下包不同却无法接受自己昔日玉树临风、风流倜傥的上司这般无耻下作的模样，忍不住出言力阻。

包不同说：“公子爷是大燕国慕容氏堂堂皇裔，岂可改姓段氏？兴复燕国的大业虽然艰难万分，但咱们鞠躬尽瘁，竭力以赴。能成大事固然最好，若不成功，终究是世上堂堂正正的好汉子。公子爷要是拜这个人像不人、鬼不像鬼的家伙做义父，就算将来做得成皇帝，也不光彩，何况一个姓慕容的要去当大理皇帝，当真是难上加难。”

慕容复心下大怒，但包不同是他亲信心腹，又正是用人之际，不愿直

言斥责，淡淡地道："包三哥，有许多事情，你一时未能明白，以后我自当慢慢分说。"

包不同摇头："非也，非也！公子爷，包不同虽蠢，你的用意却能猜到一二。你只不过想学韩信，暂忍一时胯下之辱，以备他日的飞黄腾达。你是想今日改姓段氏，日后掌到大权，再复姓慕容，甚至于将大理国的国号改为大燕；又或是发兵征宋伐辽，恢复大燕的旧疆故土。公子爷，你用心虽善，可是这么一来，却成了不忠、不孝、不仁、不义之徒，不免于心有愧，为举世所不齿。我说这皇帝嘛，不做也罢。"

慕容复怒极，大声道："包三哥言重了，我又如何不忠、不孝、不仁、不义了？"

包不同道："你投靠大理，日后再行反叛，那是不忠；你拜段延庆为父，孝于段氏，于慕容氏为不孝，孝于慕容，于段氏为不孝；你日后残杀大理群臣，是为不仁，你……"

一句话尚未完，慕容复手出一掌，冷冷地道"我卖友求荣，是为不义"，将包不同击毙。包不同万没想到这个自己从小扶持长大的公子爷竟会忽施毒手，邓百川、公冶乾、风波恶三人也是万万没有想到，待要施救，已经来不及了。

慕容复此举，显示他的人性已经彻底泯灭，也彻底冷了邓百川等三人的殷切效忠之心。这几人曾经曾向慕容博立誓，此生尽心竭力，辅佐慕容复兴复大燕、光大慕容氏之名，但此时却背誓伤心而去。



慕容复就此失去了最为得力最为亲信的部下，众叛亲离之后，更是独力难支。段延庆自是不会上他的当，慕容复无可排遣，失意之极，精神错乱，最后只能头戴纸冠，靠撒几块糖果哄骗乡野孩子，过一过"皇帝瘾"了。

慕容复这颗曾经的巨星，却划出了诡异的人生轨迹。如此下场，确实是没有人可以想到的，但这也是组织性全面战胜人性的必然结果。组织目标和个人目标的纠葛最终表现为组织性和人性的割裂与背离。慕容复是慕容氏复国战略的牺牲者，其教训在于过分痴迷于组织目标，精神生活长期处于极不和谐的状态，只有组织性，没有人性，只有组织目标，没有个人目标。他一生蝇营狗苟，只是为了组织目标奔走，又何尝有一丝一毫的自我乐趣可言？





我们需要的是一种和谐的成功，符合人性的成功。如果在个人目标和组织目标之间不能找到一个平衡点，要寻求所谓的成功也只能是南柯一梦。

在激烈竞争的今天，即使你把所有的一切都献给了工作，也不一定能够确保成功。退一步说，即使在工作上做出了很大成就，却换来亲情疏远，家庭破裂，身心疲惫，又有什么幸福快乐可言呢？

27

灭绝师太的个人目标

——个人目标失衡的危害分析

灭绝师太曾先后两次威逼得意弟子色诱魔教首脑人物，以铲除魔教。不从者纪晓芙被她当场打死，从者周芷若则被活生生剧变为阴险毒辣，顿改柔和温顺形象。灭绝师太为什么会如此心肠酷硬，不近情理呢？是不是就像她自己宣称的那样是为了维护武林正道，弘扬峨嵋一派呢？答案显然是否定的。要找到真正原因，必须走进灭绝师太的内心世界……





灭绝师太在安排好身后大事，与弟子周芷若诀别之际，曾经说过："为师生平有两大愿望，第一是逐走鞑子，光复汉家山河；第二是峨嵋派武功领袖群伦，盖过少林、武当，成为中原武林中的第一门派。"

此时尚还天真的周芷若当然是信以为真，但这真的是灭绝师太的肺腑之言吗？

其实，这只是灭绝师太的冠冕堂皇的借口而已，用来为周芷若的使命增添宏大感、正义感，使她不敢稍有违背。

我们可以从灭绝师太前一次威逼弟子纪晓芙的过程中了解她的真实想法。

纪晓芙为明教光明左使杨逍诱逼失身，偷偷生下女儿杨不悔。同门师姐丁敏君发觉这个秘密后，出于妒忌，向师父灭绝师太告发。灭绝师太得知诱逼纪晓芙的人是明教杨逍后，勃然作色，突然跳起身来，袍袖一拂，喀喇喇一响，一张饭桌给她击坍了半边，怒道："此人和本派仇深似海！你大师伯孤鸿子，便是给这个大魔头杨逍活活气死的。"

灭绝师太抬头向天，恨恨不已，喃喃自语："杨逍，杨逍……多年来我始终不知你的下落，今日总教你落在我手中……"突然间转过身来，说道："好，你失身于他，回护彭和尚，得罪丁师姊，瞒骗师父，私养孩儿……这一切我全不计较，我差你去做一件事，大功告成之后，你回来峨嵋，我便将衣钵和倚天剑都传了于你，立你为本派掌门的继承人。"这几句话只听得众人大为惊愕。丁敏君更是妒恨交迸，深怨师父不明是非，倒行逆施。

灭绝师太要纪晓芙做的那件事就是反过来诱骗杨逍，将其除去，为师门报仇。

灭绝师太为什么会对杨逍恨之入骨，以致于只要纪晓芙肯协助自己将杨逍除去，则不但不计较她所犯下了诸多错误，反而将衣钵和倚天剑传给她呢？

原来，灭绝师太的师兄孤鸿子和杨逍结下了梁子，约定比武，双方单打独斗，不许邀人相助。孤鸿子知道杨逍武功厉害，找掌门师妹灭绝师太

借了倚天剑助威。

随后的事况进展，灭绝师太是这样描述的："当时我想同去掠阵，你师伯为人极顾信义，说道他跟那魔头言明，不得有第三者参与，因此坚决不让我去。那场比试，你师伯武功并不输于对手，却给那魔头连施诡计，终于胸口中了一掌，倚天剑还未出鞘，便给那魔头夺了去。那魔头连声冷笑，说道：'倚天剑好大的名气！在我眼中，却如废铜废铁一般！'随手将倚天剑抛在地下，扬长而去。你师伯拾起剑来，要回山来交还给我。哪知他心高气傲，越想越是难过，只行得三天，便在途中染病，就此不起。"

从灭绝师太的这番话里，我们站在客观的立场，不难发现，杨逍胜了孤鸿子，并非仅凭阴谋诡计。而把孤鸿子之死的原因归结到杨逍身上，更是无稽之谈。大家都是江湖中人，各凭技艺，胜负都有可能。孤鸿子被气死，只能说是他自己心胸不够宽广。但灭绝师太的偏向归因十分明显，把一切责任都推到了杨逍头上，甚至后来还把纪晓芙之死的责任推到杨逍身上。

但也因为灭绝师太的这番话暴露了她的内心世界，让我们知道了她真实的个人目标。

灭绝师太之所以对杨逍恨之入骨，并迁怒于所有的魔教教众。

原因有三：

第一，倚天剑是峨嵋派镇派之宝，向为掌门人持有，其他人均不得染指。但孤鸿子却可以轻松从灭绝师太手中借走远行。若非有深厚的情感，以灭绝行事之苛刻古板，此事绝无可能。

第二，孤鸿子要与杨逍比武，灭绝师太极为关心，想同去掠阵。这表明她对孤鸿子极为关心。而孤鸿子不让她去，她也乖乖听从。两者之间的关系反而像孤鸿子是掌门人一样。

第三，前面已经分析过，灭绝师太将孤鸿子的失败责任归结为杨逍的阴谋诡计，所有言辞均着力维护孤鸿子高大的形象。

由此可见，灭绝师太和孤鸿子之间必有深厚的感情，至于是兄妹之情，还是男女之情，我们也无须妄加猜测。

自孤鸿子死后，灭绝师太的个人目标就变得很简单。那就是，杀了杨逍及所有和魔教相关的人，让杨逍和魔教为孤鸿子之死付出惨重的代价。可以说，灭绝师太的行为完全被自己的个人目标所主导了。只要能够除掉





杨逍，歼灭魔教，她不惜付出任何的代价，也不惜突破任何的底线。

在《慕容复为什么会众叛亲离》一文中，我们曾经分析了慕容复过分痴迷于组织目标，而丝毫没有个人目标的错误。

灭绝师太的做法则正好相反，她是过分痴迷于自己的个人目标，完全不顾组织的目标。任何事情，只要是符合她的个人目标（个人利益），无论是怎样地违背组织目标（组织利益），她都可以原谅，可以纵容。任何事情，如果不符合她的个人目标（个人利益），无论是怎样地有利于组织目标（组织利益），她都不会赞成，不会支持。

一个领导者，把自己的个人目标完全凌驾于组织目标之上，是很可怕的一件事。

纪晓芙不肯从她，灭绝师太一掌就击死了她，甚至还要杀掉她的女儿以斩草除根。这哪里是名门正派的大侠所为呢?

灭绝师太对个人目标顽固追求，则让“威逼弟子”的一幕宿命性地再次上演。而灭绝师太在经历了“纪晓芙事件”之后，威逼的技艺更加娴熟。弟子周芷若就此成了她的瓮中之鳖，不得不从。

灭绝师太同样以掌门衣钵和倚天剑为交换，要求周芷若利用色相诱骗张无忌，铲除魔教，巧夺倚天剑和屠龙刀。其实张无忌和孤鸿子之死并无干连，但灭绝师太早已变本加厉，凡与魔教相关的一切都成为她的报复对象。

灭绝师太首先要周芷若发下毒誓。周芷若依言跪下，不知怎样说才好。灭绝师太道：“你这样说：小女子周芷若对天盟誓，日后我若对魔教教主张无忌这淫徒心存爱慕，倘若和他结成夫妇，我亲身父母死在地下，尸骨不得安稳；我师父灭绝师太必成厉鬼，令我一生日夜不安；我若和他生下儿女，男子代代为奴，女子世世为娼。”周芷若大吃一惊，她天性柔和温顺，从没想到所发的誓言竟会如此毒辣，不但诅咒死去的父母，诅咒恩师，也诅咒到没出世的儿女!

随即，灭绝师太将倚天剑和屠龙刀的大秘密告诉了周芷若，要她以美色诱取得宝刀宝剑。

周芷若不从，灭绝师太则摆出一番大道理，以大义相求，说：“芷若，我明知此事太难，实不忍要你担当，可是我辈一生学武，所为何事?芷若，我是为天下的百姓求你。”说到这里，突然间站起身来，双膝跪下，

向周芷若拜了下去。周芷若这一惊非同小可，神智一乱，登时便晕了过去，什么也不知道了。突然间只觉上唇间一阵剧烈疼痛，她睁开眼来，只见师父仍然直挺挺地跪在自己面前。周芷若哭道："师父，你老人家快些请起。"灭绝师太道："那你答允我的所求了？"周芷若流着泪点了点头，险些又欲晕去。

周芷若答应灭绝师太的请求后，性情大变，从一个温顺柔和的女孩，顿时变成了一个冷酷狠毒、穷凶极恶之人。周芷若在少林寺前一番灭绝人性的表演，令天下人无不对峨嵋派侧目而观。峨嵋派的声誉大受损害。

这显然不是开山祖师郭襄所愿看到的，与灭绝师太口口声声所说的要"光大峨嵋"也是背道而驰。由此可见，灭绝师太并未真正为组织考虑过什么，她所处心积虑、耿耿于怀的，无非是自己的个人目标——为孤鸿子报仇。

所以，灭绝师太前面所说的平生两大愿，不过是说说罢了。她的行动，完全是和这平生两大愿背道而驰的。首先，张无忌领导下的明教，已经是驱逐鞑子的领导力量，色诱害了张无忌，则是对驱逐鞑子事业的重大伤害。其次，用阴险狡诈的手法，即便能扬峨嵋之威，也损峨嵋之名。这样的峨嵋，又怎能成为武林第一门派呢？

领导者当然有自己的个人目标，但既然身为领导，就必须对组织的利益和前途负责，一定要处理好个人目标和组织目标之间的关系。像慕容复那样完全沉迷于组织目标固然不对，但像灭绝师太这样完全为自己的个人目标左右，则是从一个极端走到另一个极端。最后的结果，必然是组织利益和个人利益都受到损害。



28

领导者的『木桑软肋』

——论领导者的爱好管理

即便是再坚固的堡垒也有薄弱环节。领导者高高在上，威严莫测，让人很难接近。但领导者也有软肋，如果领导者不能很好地掩饰、整改其软肋，就很容易被工于心计的下属攻破防线……







在《碧血剑》中，木桑道长人称“千变万劫”，武功自有独到之处，但自己却以为平平无奇。而他的棋艺不过中上，却是自负得紧，还给自己取了个“千变万劫棋国手”的外号。旁人碍于他的面子，又知他棋艺和“国手”之境实在相去太远，于是折衷而简化之，称之为“千变万劫”。这四字其实还是恭维他武功千变万化，杀得敌人“万劫不复”。但如有人当面如此解释，木桑势必大为生气，定要对方承认这外号是指他棋艺而言，才肯罢休。

木桑对围棋的这种酷爱痴迷，就是他的软肋。他多年来从不收徒，却因为袁承志陪他下棋而将全身武功倾囊相授。不仅仅是袁承志，任何其他人如果知道他的这种癖好，加以迎合奉承，必然也是手到擒来。

人有爱好，是很正常的事情。但是对领导者来说，情况却有所不同。

领导者如果沉迷于爱好，把大量的时间用在爱好上，势必玩物丧志，耽误了正业。木桑作为一派之长，因为在围棋上花费了大量的时间精力，在武功上的长进自然就被削弱了，以至于不敌为非作歹的师弟玉真子，差点命丧他手。

而更严重的是，领导者的爱好如果公之于众，就等于是将自己的弱点、软肋昭告天下，会被别有用心的对手当成最好的攻击点。

袁承志去行刺满清皇帝皇太极的时候，听到的皇太极的一番话，正好可以作为以上论述的注脚。

明军总兵水鉴率队击败了满清猛将阿巴泰，皇太极闻报后对下属说：“你们去仔细查明，能不能设法要他降我大清，瞧他是贪财呢，还是爱美色。倘若他倔强不服，便叫曹化淳在明朝皇帝跟前说他的坏话，罢他的官，杀他的头。但首先要设法令这人为我大清所用。”

贪财者动之以利，好色者诱之以色。

《笑傲江湖》中梅庄四友的遭遇就是一个最好的例证。

魔教前教主任我行在东方不败篡位后被囚禁在梅庄。任我行的老部下向问天带着令狐冲前去援救。担当把守责任的是梅庄四友。这四人中黄钟公恋琴、黑白子爱棋、丹青生嗜画、秃笔翁迷书法，各有爱好。

本来东方不败安排他们四人把守梅庄是再好不过的选择了。这四人各有痴迷，均是两耳不闻窗外事，极其耐得住寂寞。用这样的人来作为任我行的看守人员，比起心思活络的一般人当然靠谱得多。

但是，向问天和令狐冲却针对他们的爱好，准备了久已失传的嵇康《广陵散》、国手刘仲甫和骊山仙姥对弈的《呕血谱》、北宋范宽的《溪山行旅图》、唐朝书圣张旭的《率意帖》。这几样东西，都是梅庄四友梦寐以求、无法拒绝的礼物。四人欣喜若狂，放松了警惕，不知不觉钻进了向问天的圈套。最后，任我行被向问天救出，而梅庄四友则付出了惨重的代价。黄钟公和黑白子一命呜呼，丹青生和秃笔翁被逼服下任我行的毒丸，生不如死。

如果梅庄四友不是耽于爱好，以他们的智商和武功，恐怕向问天要救出水牢中的任我行绝非易事。黄钟公最后的哀叹正是为此。

领导者的爱好还会被别有用心的下属利用。善于狐假虎威的下属，会打着领导爱好的旗号，挂羊头卖狗肉，行自己夺权渔利之实。

英国国王亨利八世是个好色之徒，他爱上了年轻貌美的安妮，就想和结发妻子凯瑟琳离婚。但按照教会规定，离婚是行不通的。所以，教皇克莱门特七世坚决反对他的这一想法，并以将他逐出教会相威胁。



亨利手下的大臣克伦威尔却从中觅到了良机。他坚决支持亨利八世离婚，并为他提供了切实可行的办法。

克伦威尔要亨利成为英国新教会并且自己担任领袖，彻底斩断罗马教皇的束缚。这样，亨利就不用服从教会不得离婚的规定，可以光明正大地和凯瑟琳离婚并迎娶安妮。

工于心计的克伦威尔并不是真心要为亨利服务，他内心的算盘是借亨利的贪色爱好，无限放大，从而达到自己建立新教，掌控权力的目的。

随着天主教会的瓦解，克伦威尔成立英国最有权势的人，他全面清查英国教会和修道院，将那些原本属于教会的巨额财产收归国有，自己则借机从中渔利。同时，他力推新教，开始宗教仪式变革，把天主教视为异教加以严惩。

亨利八世的初衷不过是能够顺利和凯瑟琳离婚，他根本没有想过要树立新教，严惩天主教。亨利的一点点小小的想法，被克伦威尔利用，加以放大，从而造成了一场宗教的和政治的浩劫。



爱好就是领导者的“木桑软肋”。领导者不是不能有爱好，而是要精心隐藏爱好，决不能让爱好成为对手攻击的靶子和下属利用的抓手。

在这一点上，现实中的美国通用汽车公司的总裁斯隆就做得非常到位。

斯隆是美国历史上第一个真正的职业经理人。此前，大企业一直是由所有者管理的。斯隆领导下的通用，五十年久盛不衰，成为美国乃至世界的企业巨人。他被西方誉为“现代化组织的天才”。

斯隆先生年轻时，爱好交友、游玩，是一个交友广泛的人，担任通用总裁后，他却把自己孤立起来，不与下级主管亲近，以礼相待，与每个人保持同样距离。

在担任总裁的五十年里，他在公司没有结交一个朋友，经常一起出游的好友克莱斯勒，曾是别克的总经理（别克是通用公司的著名品牌），他和斯隆的情谊，也是离开通用后建立起来的。

斯隆说：“我也喜欢交友，喜欢身边有个伴儿，可是，公司给我高薪，不是让我交朋友的，我的工作是评估公司员工表现如何，做出正确的人事决策。假如我和共事的人有交情，自然有好恶之分，会影响我的决定。责任在身，我不能在工作场合建立私交。”

不仅如此，斯隆先生在公开场合，从来不谈自己的爱好、家人，在介绍他的书中，他坚持不让编辑加入介绍他的家庭的文章，唯恐这些信息被别有用心的人知晓后会加以利用。

因此，人们看到的斯隆，是一个标准的职业经理人，是一个严厉刻板、专注工作、不讲感情、毫无情趣的人。但也正是因此，斯隆成为了一个没有软肋的人。他在通用汽车长盛不衰的五十年已经成为了领导者无可逾越的标杆。

领导者的爱好其实非常脆弱，就像希腊神话里的“阿喀琉斯之踵”。再有才能的领导者，再有魄力的领导者，如果把自己“木桑软肋”暴露在外，那么一定会招致“阿喀琉斯之踵”般的命运，轻者丢失名誉地位，重者丧失身家性命。这样的教训不可不记。

29

『太岳四侠』头衔的背后

——头衔领导者vs草根领导者

“太岳四侠”可谓自身形象包装的高手，其对外的头衔相当吓人，连经验丰富的老江湖周威信总镖头都被他们唬住了。但江湖上最终是要靠实力说话的，虚张声势的外包装只能得逞一时。职场如江湖，领导者也是如此，光靠职位、头衔无法赢得尊敬。





太岳四侠出场劫镖的时候自信满满，因为他们每个人都有一个光辉耀眼的头衔。

老大是烟霞神龙逍遥子，老二是双掌开碑常长风，老三是流星赶月花剑影，老四是八步赶蟾、赛专诸、踏雪无痕、独脚水上飞、双刺盖七省盖一鸣。

这一大串令人眼花缭乱的头衔的确能起到很大作用。

陕西西安府威信镖局的总镖头“铁鞭镇八方”周威信押镖多年，行走四方，也被他们吓了一大跳，他根据经验作出判断，流星赶月花剑影一定是流星锤使得好，双掌开碑肯定掌力雄浑，烟霞神龙逍遥子则一定是个世外高人。唯独盖一鸣一大串的外号让经验丰富的周威信也有点摸不着头脑了。

但不管如何，周威信还是不敢掉以轻心，他身负秘密押送“鸳鸯刀”的重任，不容有失，他让手下抵挡太岳四侠，自己则准备溜之大吉。

没想到“太岳四侠”竟然不堪一击，周威信还没跑远，手下的张镖师就已经将四人打得落花流水，老大逍遥子的肩部还受了伤。

这到底是怎么一回事？头衔如此显赫，武功却如此不济，形成了一个鲜明的对比。

太岳四侠躲在密林之中，眼见威信镖局一行人走得远了，这才出来。花剑影抱怨道：“我早说敌人声势浩大，很不好斗，二哥偏要出马，累得大哥受了伤。”盖一鸣却说：“这批浑人糊涂得紧，听得咱们太岳四侠响当当的英名居然不退，那有什么法子？”

盖一鸣一语道破天机，也给我们的讨论提供了一个话题。

盖一鸣之所以这样说，说明太岳四侠曾经有过凭借名头吓人的“成功”经历。但这次同样的办法失灵，则是他们没想到的。乍听起来，我们可能会耻笑盖一鸣自己是个大浑人，却责怪人家不解风情。毕竟，江湖上的头衔是要靠真刀真枪才能得来的。像太岳四侠这样自己在脸上贴金，自封的头衔是唬不了人的。

在现实的组织中，往往也出现这样的情况。

很多领导者其实就是“头衔领导者”，他们职务很高，地位显赫，却没有真才实学，只是尸位素餐。但他们自己往往和浑人盖一鸣一样，根本看不到自己的不足，身居高位，顶着耀眼的头衔之后，就以为自己高人一等，无所不能。

太岳四侠后来又遇到了大侠萧半和的女儿萧中慧。不料，逍遥子却被萧中慧擒走，但他还是不忘夸口：“你抓住我的风池穴，那是足少阳和阳维脉之会，我自然是无法动弹，那也不足为奇，非战之罪，虽败犹荣。”

逍遥子生动刻画出了“头衔领导者”的花花架子模样，难怪在他的组织中，其他三个成员会对他顶礼膜拜，心悦诚服。甚至在萧中慧要将他处死之际，盖一鸣等三人巴巴地赶上来，要求一起赴死。这其实不能说是义气深重，而是愚昧到了极点。

无能却自认为无所不能的领导者在组织中的副产品就是培育出一群阿谀奉承之徒。两者互为寄生，缺一不可，形成了特定的组织生态。在没有出现外来的威胁力量时，一切相安无事。“头衔领导者”和奉承者你吹我捧，各取所需。

一旦威胁来临，靠显赫的头衔和良好的自我感觉是不能解决问题的，就像太岳四侠的遭遇一样，张镖师的刀可是不认头衔的，萧姑娘的刀更是没长眼睛。



由此可见，“头衔领导者”的命运注定是好不到哪里去的。

而且，群众的眼睛是雪亮的。一个领导者到底有没有能力，不是看贴在墙上的组织架构图上的位置的。群众要看的是，领导者在管理实践中的作为，在面对危机时的反应。

这就给“草根领导者”提供了出头的机会。

事实上，越是充满了“头衔领导者”的组织，草根领导者的机会和机遇反而越大。因为“头衔领导者”的唯一特长只是惯于享受高层职位带来的种种特权待遇。一遇到艰难险阻，肯定是要把机会“让”给更有需要的同志的。

“草根一族”正好借此施展，其良好表现一旦获得组织成员的认可，草根领导者就会确立自己非正式组织领导的地位。

这其实是一条“从士兵到将军”的成长之路，特别适合没有背景、不会攀龙附凤者脱颖而出。这也给组织中有能力却没有头衔的人才保留了一





线希望。否则，他们必定会黯然离去。

所以，辩证地看，“头衔领导者”的存在并不是一件纯粹的坏事。若非他们的无能，又怎么能有草根一族的出头之日呢？

而“头衔领导者”在组织内的出现是一种必然，只是时间的早晚不同罢了。一般来说，对于创业初始阶段的组织来说，头衔往往是过往功绩的累积效应，组织的领导者往往是身经百战的权威人物。但是，随着组织的成功，就会出现承平日久的现象。这时候的组织往往就会出现“头衔领导者”。

当组织中出现“头衔领导者”和没有头衔的“草根领导者”并存的局面时，麻烦就开始萌发了。

“草根领导者”的威信因其不断的实践，必然会不断增长。一旦“草根领导者”的威信增长到了让“头衔领导者”妒忌的程度，组织内就没有安宁之日了。

两者之间的矛盾斗争，其实也是给冗余的组织提供了一个新陈代谢、机体更新的机会。组织是由人组织的，如果总是一成不变，组织就会逐渐失去活力，趋向老化，最终会丧失在市场中的地位。一旦“草根领导者”取代了“头衔领导者”，组织的面貌就会焕然一新，新的领导者也将开创一番新的事业。

读者诸君不要以为我们仅仅是在讲武侠小说。中国历史上这样的例子实在是太多了。

曹操之子曹丕代汉而立；司马懿之孙代魏建晋；行伍出身的赵匡胤，取代后周柴氏幼儿，建立大宋的江山，这都是俯拾皆是的例子。

连江山都可以换代，更何况其他的组织呢？

总之，“太岳四侠”头衔的背后给我们的启发实在是太多了。有能力没头衔者大可不必着急，只要蓄积实力，瞅准时机，把握机会，一定会有鱼跃龙门的一天。侥幸占据了有利位置的“头衔领导者”也要认识到，一个人不可能总是幸运，如果没有实力做保证、一般当后台，江山也会被雨打风吹去。

我们必须牢牢记住，事实胜于雄辩，实力胜过万语。能够让领导者赢得尊敬的不是头衔，而是品格和能力。没能在实践中表现出过硬能力的领导，终将失去自己的头衔。

30

当『江湖上有言道』成为教条

——论经验的危害性

威信镖局的总镖头“铁鞭镇八方”周威信言必称“江湖上有言道”，决策行事无不按照故老相传的江湖经验，是个不折不扣的教条主义者。但是，在面临新形势下的新任务——押送鸳鸯刀进京的时候，周威信遵循的“江湖上有言道”却没能帮上他的忙……





威信镖局的总镖头周威信行走江湖数十年，之所以能够“基业长青”，自认为是熟练掌握了“江湖上有言道”的缘故。“江湖上有言道”就是周威信的理论依据和行动指南，凡事只要按照“江湖上有言道”的规则，一定是逢凶化吉，遇难呈祥。

所以，当周威信接受了川陕总督刘於义指派的一项艰巨任务——护送鸳鸯刀赴京面圣后，周威信更是寄希望于“江湖上有言道”能够帮他克成大功，光宗耀祖。

“江湖上有言道”是历代闯荡江湖者在实践中总结归纳出来的经验教训，当然有其重要价值。但规则是死的，江湖却是活的，是不确定的，无时无刻不在发生不可预测的变化。如果总是从过去的经验中寻找行动的指引，过分依赖江湖经验，就成了教条主义者。只有灵活根据形势，机变地运用江湖规则，既有对经验的模仿，更有创新之举，才能立于不败之地。

一旦“江湖上有言道”成为至高无上的教条，教条主义者周威信的失败命运也就注定了。

周威信犯的第一个错误就是：误判对手，错辨形势。

前来劫道的太岳四侠一亮相，周威信就开始根据熟记在心的“江湖上有言道”进行判断。

太岳四侠中的老大逍遥子是个病夫模样的中年人，衣衫褴褛，咬着一根旱烟管，双目似睁似闭，嘴里慢慢喷出烟雾，竟是没将这一队七十来人的镖队瞧在眼里。

周威信心里嘀咕：“江湖上有言道，‘真人不露相，露相不真人’。越是貌不惊人、满不在乎的人物，越是功夫了得。”随即，一系列足可佐证这一条江湖规则的案例涌上心头：一个白发婆婆空手杀死了五名镖头，劫走了一支大镖；一个老乞丐大闹太原府公堂，割去了知府的首级，倏然间不知去向；一个美貌大姑娘打倒了晋北大同府享名二十余年的张大拳师……

该如何应对呢？当然是查阅“江湖上有言道”！

周威信回头一招手，五名镖师和总督府的四名卫士一齐走近。周威信

低声道：“对付这些绿林盗贼，不用讲什么江湖规矩，大伙儿来个一拥而上。江湖上有言道，只要人手多，牌楼抬过河。”自己心中却另有主意：“江湖上有言道，‘相打一蓬风，有事各西东’。让他们和四侠接战，我却是夺路而行，护送鸳鸯刀赴京才是上策。”

周威信虚晃一招，夺路而逃，尚未逃远，就听到太岳四侠被自己手下的张镖师击溃的消息。

张镖师武功当然是赶不上周总镖头的。但好在他不相信什么“江湖上有言道”，只相信刀剑上见真章。双方一硬碰硬，太岳四侠就现了原形。

尽管如此，“江湖上有言道”在周威信心中的权威地位还是没有任何改变，所以他继续犯同样的错误。

镖队继续前行，一个老瞎子始终远远跟在后面。周威信暗自心惊，低声道：“张兄弟，大伙儿得留上了神，这老瞎子可真有点邪门，江湖上有言道，‘念念当如临敌日，心心便似过桥时。’”张镖师昨天打跑太岳四侠，一直飘飘然地自觉英雄了得，当下立即向瞎子发出暗器，主动攻击。

其实，此时这个瞎子远远跟着后面，敌友未分，大可相安无事，再行观察。但周威信受“江湖上有言道”暗示，心中早就将这个瞎子当成了敌人，也就有了张镖师主动挑起事端，盲目出击之举。这一招惹，就引来了大麻烦。瞎子一出手，就将镖行人马打得落花流水。不知道为什么这一次周威信竟然没有想到“江湖上有言道，‘真人不露相，露相不真人’”？



事实上，这个瞎子卓天雄非敌是友，正是周威信的嫡亲师伯，受皇上差遣，暗中护送鸳鸯刀进京。

周威信先是高估了太岳四侠的身手，后又敌我不分，纵容手下无端招惹卓天雄，为完成任务平添了许多难度。这可谓都是因为他受潜意识中的“江湖上有言道”，在心理上预作判断，殊不知却是极其错误的判断。

周威信痴信“江湖上有言道”所犯的第二个大错误是：墨守陈规，毫无创新。

周威信承接的这项任务，其重要性和危险性之高，是以前从未遇到过的。川陕总督刘於义在镖队起程的前一天，派了几名戈什哈来，将他一家老小十二口，全都“请”到了营房里，说到周总镖头赴京之后，家中乏人照料，怕他放心不下，因此接了他家眷去安置。周威信岂不知是刘大人放心不下这一对宝刀，因此将他高堂老母和妻妾儿女一起逮了去为质。



这对“鸳鸯刀”倘若在路上有什么失闪，不但周威信自己的脑袋要和身子分家，全家老小也都活不了了。

如此前所未有、不容有失的重大任务，我们也没看到周威信千方百计想办法，只看到他心怀“江湖上有言道”，胸有成竹的样子。

但“江湖上有言道”教导他的无非是三十六计，逃为上。

你看，周威信误判逍遥子武功时，第一个念头就是“江湖上有言道，‘相打一蓬风，有事各西东’”；双方交手后，看看逍遥子仍是靠在树上，手持旱烟管，瞧着众镖师将太岳三侠围在核心，仍是丝毫不动声色。周威信又是“江湖上有言道，‘晴天不肯走，等到雨淋头’。待等那人一出手，我稍迟片刻，便要无法脱身了。”

再看，老瞎子卓天雄出手沉稳，好整以暇，将众镖师打得落花流水时，周威信首先想到的是：“江湖上有言道，‘路逢险处须当避，不是才子莫吟诗’。”高叫一声：“张兄弟，你将这老瞎子拿下了，可别伤他性命。我先行一步，咱们洪洞县见。”双腿一挟，纵马奔向林子。

鸳鸯刀里藏着天下无敌的秘密，连皇帝都动心不已，更何况江湖上的英雄豪杰?！人人均欲得之而后快，可以说，周威信前行的每一步都充满了艰险。要想把鸳鸯刀平安护送到北京，不拿出点真才实学，光靠一个“逃”字诀能够做到吗?

显然，周威信所崇信的“江湖上有言道”并没有能够帮他解决目前这个新难题。一旦遇到“江湖上有言道”没有提及的情况，周威信就束手无策了。他只能选择从旧有的经验中寻找行动指南。

但老经验并不能解决新形势下的新问题。要解决好护送鸳鸯刀，必须有创新的勇气和创新的能力。但是，长期过分依赖“江湖上有言道”，已经让周威信失去了创新思考的动力了。创新不是临时抱佛脚就可以的。一个平时惰于思考、只会遵循教条的大脑，是无法感动灵感之神的。

周威信根本不知道如何去面对纷繁复杂的局面，只好选择自欺欺人的逃避。而逃避是不能让困难和压力消弭于无形的。鸳鸯刀只能落入对手之手。

结局是可想而知的，“江湖上有言道”不但误了周威信总镖头的卿卿性命，也误了他一家老小的卿卿性命。

这是一个教条主义者遭受的最彻底的失败。

31 侠客三篇

令江湖人畏之如虎、闻风丧胆的恐怖组织——侠客岛，本身却是以赏善罚恶、维护武林正义为自己的组织目标的。龙木二岛主因无法参破“侠客行”武功图谱的奥秘，而广邀天下武林高人赴岛参研。毫不起眼的石破天另辟蹊径练成神功，但对石破天颇多嘉许的龙木二岛主却未将领导侠客岛的重任托付于他……



侠客岛这个组织遭遇了最不可思议的误解。明明以维护武林正义为己任，赏善罚恶，秉公施行；又兼好意邀请天下武林的绝顶高手到岛上精研故老相传的"侠客行"高妙武功。但其一番好意却付诸流水。在所有江湖人的眼中，侠客岛成了一个令人闻之色变胆丧的恐怖组织，每个人都是避之唯恐不及。这样一种尴尬万分的情形是怎样形成的呢？



之一：侠客岛的企业形象管理误区
——大规模协作的战略价值分析

每隔十年，侠客岛的赏善罚恶使者就会现身江湖，邀请各大门派的首脑人物赴侠客岛喝腊八粥。凡不从者，不但自己身首异处，还要累及整个门派满门抄斩。而三十年中，无数身怀奇技的武林高手前赴侠客岛，却从来没听说有一人活着回来。

长乐帮的司徒帮主不肯承担前往侠客岛的责任，硬生生被帮众赶下了台。“潜一号”贝海石则推出了石中玉这个傀儡帮主，以度此劫。

雪山派掌门人白自在的师弟们趁白自在心神恍惚之际发动叛乱，篡夺了掌门人之位，却在面临侠客岛使者邀约之际，个个退缩，谁也不敢出头。

铁叉会全班人马躲在小渔村之中，却还是没有逃过两位使者之手，被杀了个片甲不留。

凡此种种，足可以说明，江湖上人人对侠客岛畏之如虎，闻风丧胆。

但这其实并不是侠客岛的真面目。武林中对侠客岛的企业形象存在着一个巨大的误区。

实际上，侠客岛是个形象正面、行为光明的好组织。

组织首脑人物龙木二岛主成立这个组织的本意就是赏善罚恶，维护武林正义。后来，龙木二人发现了侠客岛上秘传的绝世武功之后，组织又新

增了一项主营业务，邀请武林中的高人到岛上共同参详绝世武功之谜。

侠客岛从未滥杀无辜，所杀之人，无一不是罪有应得。白自在对此提出了质疑。

白自在的问题是，“河北通州聂家拳聂老拳师聂立人，并无什么过恶，何以你们将他满门杀了？”

龙岛主抽出一本簿子，请他观看。簿面上写着“河北通州聂家拳”七字，打开簿子，第一行触目惊心，便是“庚申五月初二，聂宗台在沧州郝家庄奸杀二命，留书嫁祸于黑虎寨盗贼”，第二行书道：“庚申十月十七，聂宗峰在济南府以小故击伤刘文质之长子，当夜杀刘家满门一十三人灭口。”聂宗台、聂宗峰都是聂老拳师的儿子，在江湖上颇有英侠之名，想不到暗中竟是无恶不作。白自在认为这些事项死无对证，犹自怀疑。侠客岛弟子又拿出聂家的一本帐簿，里面一笔笔都是银钱来往。其中一笔之上注以“可杀”两个朱字，这一笔帐是“初八，买周家村田八十三亩二分，价银七十两”。白自在心想：“七十两银子卖了八十多亩田，这田买得也忒便宜，其中定有威逼强买之情。”又看下去，见另一笔帐上又写了“可杀”两个朱字，这一笔帐是“十五，收通州张县尊来银二千五百两”。心想：“聂立人好好一个侠义道，为什么要收官府的钱财，那多半是勾结贪官污吏，欺压良善，做那伤天害理的勾当了。”一路翻将下去，出现“可杀”二字的不下五六十处，白自在不由得掩卷长叹，说道：“知人知面不知心！这聂立人当真可杀。姓白的倘若早得几年见了这本帐簿，侠客岛就是对他手下留情，姓白的也要杀他全家。”

这是一个非常有力的例证，白自在服了，其他人也就服了。

诸位奔赴侠客岛的武林高人，一去不返，根本不是因为侠客岛下了毒手，而是他们自己痴迷于侠客岛上的精妙武功，详加研修，不知年岁已穷，乐不思归。

丁不四对此提出了疑问。他认为这些武林高人个个都被侠客岛害死了，竟连尸骨也不得还乡。丁不四的疑问代表了所有人的疑问。但毕竟眼见为实。在二十四间石室中，群雄看到了多年前就被邀请到侠客岛的老友，果然安然无恙，身清体健。





白自在陡然见到和自己交情深厚的山东八仙剑的掌门温仁厚，大为惊喜，但温仁厚却只淡淡一笑，说："怎么到今日才来?"白自在道："十年前我听说你被侠客岛邀来喝腊八粥，只道你……只道你早就仙去了，曾大哭了几场，那知道……"温仁厚道："我好端端在这里研习上乘武功，怎么就会死了？可惜，可惜你来得迟了……"

侠客岛上的断肠蚀骨腐心草十年一开花，此草再配以其他佐使之药，熬成腊八热粥，服后于练武之士大有补益。侠客岛派出使者，邀请当世名门大派的掌门人、各教教主、各帮帮主，到岛上喝碗腊八粥，原是一片好意。

但群雄眼见一碗粥尽作深绿之色，瞧上去说不出的诡异。本来腊八粥内所和的是红枣、莲子、芡实、龙眼干、赤豆之类，但眼前粥中所和之物却菜不像菜，草不像草，有些似是切成细粒的树根，有些似是压成扁片的木薯，药气极浓。群雄均知，毒物大都呈青绿之色，这一碗粥深绿如此，只映得人面俱碧，药气刺鼻，其毒可知。

关东万马庄女庄主高三娘子一闻到这药味，心中便不禁发毛，想到在煮这腊八粥时，锅中不知放进了多少毒蛇、蜈蚣、蜘蛛、蝎子，忍不住便要呕吐，忙将粥碗推到桌边，伸袖掩住鼻子。

石破天无知无畏喝了粥，侠客岛上的张三李四曾与他结拜，陪他一起喝粥，喝完后却要师父道谢，只因他们知道这粥实在不是什么毒粥，而是不可多得的好东西。

侠客岛所作所为，无一不是好意善举。但为什么侠客岛的好意善举却不能得到武林同道的认可呢？侠客岛为什么会成为这样一个知名度极高、美誉度极差的组织呢？

原因有二。

第一，封闭导致形象妖魔化。

侠客岛是一个喜欢自我封闭、保持神秘感的组织。但是，越是封闭，越是神秘，组织就越是可能被外界妖魔化。

侠客岛在邀请少林寺的妙谛大师时，妙谛大师已经隐居十余年，早就不问世事。但龙木二岛主却深知侠客岛上武功图谱的诱惑力。果然，妙谛

大师被武功图解所吸引，没留下任何嘱托就跟着龙木二岛主走人。对武当派的愚茶道长也是如法炮制。这两位武林中的泰斗神秘失踪，不留一词，势必会给武林中留下很多疑问、猜测。此后，被侠客岛邀请到的高人无一能够摆脱高妙武功的诱惑，尽管侠客岛采取的是来去自由的政策，但这些高手全都流连忘返。

这一些内情，侠客岛本可以公之于众，或者将岛上众人的讯息代为传达给他们的门人弟子。有了信息的互通，武林中对侠客岛的认识自然会大为不同。而侠客岛刻意保持神秘感，让外人琢磨不透，只能给谣言留下了无尽的发挥空间。

侠客岛的形象被妖魔化之后，对组织并无好处。侠客岛的本意是广招天下英豪，解开绝妙武功之谜。但现在大家对其畏之如虎，自然就会造成逆向选择。像长乐帮这样推出傀儡帮主石中玉，无德无能，即便到了岛上，也不能对参详武功有任何助益。而那些有真才实学的高人，虽然是侠客岛真正需要的，却因为畏惧侠客岛有去无回，纷纷隐身，自然就不可能为侠客岛出力了。

第二，主营业务间纠缠不清。

侠客岛有两项主营业务。一项是赏善罚恶，另一项是邀请高手赴岛参研武功。这两项业务其实没有任何的关联之处。但侠客岛在具体操作时，往往将这两项业务混杂在一起，纠缠不清。在人们的心目中，就逐渐演化成了凡不接受邀请者就会被满门抄斩。



其实这两者根本是两回事。按照侠客岛的规矩，被满门抄斩的只能是作恶多端、恶贯满盈的帮派。而有幸能够得到邀请的，必须是有一定造诣的高人，并不是任何一人都有资格接受邀请的。

另外，侠客岛虽说是赏善罚恶，但人们往往只看见侠客岛使者罚恶杀人，却没看见优赏善人。这固然有“好事不出门，坏事传千里”的潜在影响，但奖惩之间的严重不平衡（或许亦是侠客岛保持神秘感的传统做法），以及侠客岛罚恶的手段过于单一，只有杀人一途，更是助长了人们对其的坏印象。

侠客岛的这两项主营业务其实是不当的多元化。如果其只全力从事其中一项，恐怕其企业形象也不至于遭受如此大的误解。主营业务之间的纠缠不清，也对企业形象的恶化起到了推波助澜的作用。



最后的结果必然是知名度极高，美誉度极差。

所以，“侠客岛”恶名满天下，严重名实不符，其根本原因就是因为对组织目标的认识不够深刻精准，从而在具体运营中犯下了很多与组织最终目标背道而驰的严重错误。这对我们今天也有两点启示：

第一，组织的运作，特别是善意的运作，一定要采取透明化的策略，让组织外部的公众得到及时、准确的相关讯息。否则，就会谣言丛生，阴云蔽日。



第二，组织要慎重采取多元化的发展之路，尤其要重视各项业务之间的边界区隔。否则，混杂不清，势必会令公众对组织的认知模糊，甚至认知错误。

每个组织都希望能够成为百年老店，基业长青。而要做到这一点，很关键的一步是要找到合适的继承人。石破天在炼成了龙木二岛主参详四十年都没领悟的绝世武功——“侠客行”后，应该是侠客岛组织接班人的最佳人选了。但龙木二岛主临终前虽然对石破天颇多嘉许，却没有把领导侠客岛的重任托付给他。侠客岛也自此黯然退出江湖，渐消影迹……

之二：侠客岛为什么不能基业长青？
——论组织定位的畸化

四十年来，侠客岛在龙木两位岛主的苦心经营下，一直是个声名显赫的组织。按照一般的理解，龙木二岛主肯定是希望自己多年心血开创浇铸而成的基业能够长久地传承下去。但是，我们却看到了这两位领导者作出了完全相反的抉择。

我们知道，侠客岛有两项组织目标，一项是秉持武林正义，赏善罚恶，另一项是参破“侠客行”武功图谱的奥秘。



在石破天参破“侠客行”武功图谱的奥秘，练成绝世武功后，侠客岛的第二项组织目标就圆满完成了。尽管并不是由龙木二人亲自完成，但他们俩广邀天下高人到岛上来就是为了达成这个目标。所以，不管是谁，只要破解了图谱的秘密，就算是完成了侠客岛的组织目标了。龙木二人在石破天成功之后，相拥而笑，无限欣慰，就是这个道理。

如果侠客岛只有这一项组织目标，那么一旦完成后，组织也就没有继续存在的必要了。但事实并非如此。侠客岛的主业本来就是赏善罚恶。第二项目标是在组织成立后，偶然发现了侠客岛上的武功图谱后才增设的。所以，从理论上来说，侠客岛很有必要再将所有资源集中到第一项目标上来。

石破天神功练成后，和龙木二岛主相斗。两位岛主不敌石破天的深厚功力，油尽灯枯，很快就辞别人世。临终之前，两位岛主对组织的未来做



了安排。

他们的选择是炸毁二十四间绘有武功图谱的石室，劝退岛上的众多嘉宾贵客，然后让整个组织归隐，退出江湖。

为什么这两位领导者会作出这样的抉择呢？

是因为他们辞世之后，就没有合适的接班人可以继续领导侠客岛了吗？

显然不是。

石破天就是一个非常好的人选。无论是武功还是人品，都是符合侠客岛的要求的。而且，龙木二岛主对石破天也非常赞赏认可，认为他必将大展奇才，扬威江湖。以龙木二岛主的身份、武功，这样的赞赏已经是最高等级的褒奖了。

但是，在嘉许之外，这两位岛主却还嘱托了石破天一番话："小兄弟，就算是你最亲近之人，也不能让他得知你已解明石壁上的武功秘奥，否则你一生之中将有无穷祸患，无穷烦恼。常言道：慢藏诲盗。你身负绝世神功，若是有人得悉，武林中不免有人因羡生妒，因妒生恨，或求你传授指点，或迫你吐露秘密，倘若所求不遂，就会千方百计地来加害于你。你武功虽高，但忠厚老实，实是防不胜防。因此这件事说什么也不能泄漏了。"

侠客岛之所以能够在武林中赏善罚恶，所向披靡，一个非常重要的原因就是侠客岛拥有最强悍的武功。龙木二岛主的修为当然高深莫测，即便是他们手下的弟子，如张三李四之流，也是打遍天下无敌手的。否则，以武林之大，能人之众，怎么会对侠客岛派出的赏善罚恶使者畏之如虎呢？换句话说，如果武功不够高，自己早就死于江湖上的血雨腥风了，还谈什么维护武林正义呢？

现在，石破天的武功远胜于龙木二岛主。侠客岛除岛主之外的全班人马皆都安在。只要石破天接任岛主之位，侠客岛的整体实力反而比以前更强，也应该能更好地履行第一项组织目标。以石破天的性格，如果龙木二岛主责以武林大义，石破天是无法拒绝的。但龙木二岛主非但不将此重任交托给他，反而教诲他"慢藏诲盗"的道理。

以龙木二人的精明强干，这么做绝非冲动之举。

事实上，更深刻的原因在于，赏善罚恶只是一个美丽的梦幻，是一个永远也不能实现的目标。

他们不选择石破天当接班人，不是不想选择，而是不能选择。因为无论选择了谁，最后的结果都只是徒劳无功，白费力气。

龙木二人早已经认识到了这一点。所以，四十年来，他们几乎把所有的精力都投入到了参详侠客行武功图谱的奥秘（第二项组织目标）中去。而对于赏善罚恶，只是每十年才派出一次使者，例行公事般地巡视武林。而这个周期还是根据“断肠蚀骨腐心草”的开花周期决定的。赏善罚恶使者最重要的任务并不是赏善罚恶，而是邀约武林高人到侠客岛赴会，参与破解武功的奥秘。

由此可见，侠客岛组织的绝大多数资源都是投入到第二项组织目标的。这才是侠客岛组织有必要存在的基础。

那么，为什么“赏善罚恶”就不可行呢？

对于一个组织来说，资源不是无穷无尽的，予取予求的。如果组织拥有的资源远远不足以支撑组织目标的实现，最后的结果只能是关张大吉。

要实现“赏善罚恶”，就要对武林中人的所作所为，一动一静，详加记录，以凭查核，谈何容易！这决不是仅仅靠武功高强就能行的。武功只能确保最后阶段的执行不至于因为暴力抗法而不了了之，但却不能保证前期的调查、统计、审核、登录、注销等繁杂的流程都能做到一丝不苟，分毫不差。

“赏善罚恶”需要组织拥有无穷无尽的资源才可以办到。这显然不是侠客岛能够做到的。龙岛主对此深有体会，他曾经对众人说过：“我兄弟分遣下属，在江湖上打听讯息，并非胆敢刺探朋友们的隐私，只是得悉有这么一回子事，便记了下来。凡是给侠客岛剿灭的门派帮会，都是罪大恶极、天所不容之徒。我们虽不敢说替天行道，然而是非善恶，却也分得清清楚楚。在下与木兄弟均想，我们既住在这侠客岛上，所作所为，总须对得住这‘侠客’两字才是。我们只恨侠客岛能为有限，不能尽诛普天下的恶徒。”



侠客岛的资源是有限的，他们不可能承担起“赏善罚恶”重任。即便是在其资源许可的范围内，也不能保证整个执法过程就没有一丝纰漏。

河北通州聂家拳聂老拳师聂立人全家被杀，固然是因为聂家作恶多端，但家中的妇孺，难道也全部是罪大恶极，势在必死吗？

铁叉会全部人员被张三李四杀尽，难道这个帮会中真的每一个都犯了





必死之罪吗?

雪山派掌门人白自在狂性大发，杀了多名无辜的弟子和医生，却依然被侠客岛奉为座上宾，谈笑风生。难道他就可以逍遥法外吗?

凡此种种，足以证明侠客岛的“赏善罚恶”，在有限的资源投入的前提下，只能是一场漏洞百出的把戏。如果再继续下去，组织就会陷入自我矛盾的挣扎之中。

龙木二人在组织的管理实践中，早已发现了这个巨大的缺陷。他们尽管不能明令废止，但在行动上早就背离了这个当初成立组织所设定的目标，而把主要精力投入到了参详武功上。

“赏善罚恶”是一个人人景仰的崇高目标，但这个目标对于侠客岛来说，却是过于庞大了。龙木二岛主逃避了四十年，终于获得解脱。己所不欲，勿施于人。所以，他们最终选择了让组织退出江湖，不要再去强行承担不堪重负的“赏善罚恶”。

组织要根据自己的资源来决定自己的目标。这是龙木两位岛主用四十年的痛苦经历得出的宝贵教训。如果你希望自己的组织基业长青，一定不要忘记这个教训。

一个组织，如果已经穷尽了内部的资源，还是无法解决重大的难题，达成组织的目标，应该怎么办呢？是选择放弃，还是打破组织的边界限制，积极寻求外部的大规模协作呢？侠客岛的做法可以给我们提供有益的参考……

之三：侠客岛的长尾战略
——组织目标设置的合理性分析

组织内部自己完全拥有、可以任意掌控的资源可以视为“短头资源”，而组织外部的更大范围内的资源则可以视为“长尾资源”。

组织当然首先要运用自己的“短头资源”来解决问题。但是，有的时候，即使组织穷尽了内部所有的资源，想尽了一切办法，也无法达致目的。这时候，就需要作出一个艰难的抉择。

要么就是放弃，要么就开放心态，在组织框架之外，寻求解决之道。

这个抉择之所以艰难，主要体现在两点。

第一，是放弃的艰难。面对美丽的诱惑，又投入了非常多的心力，是很难简单放弃的。



第二，是开放的艰难。把组织独自拥有知识产权的绝密资料公之于众，需要极大的勇气和胸怀。一般人的心态是，既然自己无法独自完成，那就秘而不宣，烂在肚里，决不与人分享。

侠客岛就面临着这种艰难的抉择。

龙木二岛主在海外一个孤岛（后来被命名为侠客岛）上发现了绝世武功——“侠客行”的石刻图谱。从此，解开图谱之谜就成了这个组织孜孜以求的重大战略目标。

龙木二人修习数月之后，对这图解中所示武功生了歧见，争辩数日，始终难以说服对方，当下约定各练各的，练成之后再来印证，且看到底谁错。练了大半年后，二人动手拆解，只拆得数招，二人都不禁骇然，发现原来二人都练错了。



两人发觉不对，立时停手，相互辩难剖析，钻研其中道理，始终是疑难不解。两人决定各自收几名弟子，共同参研图解。谁知这几名徒弟的理解也是大相径庭。

龙木二人再仔细商量，这份图解是从李太白的一首古诗而来，考虑到自己是粗鲁武人，不过略通文墨，终不及通儒学者之精通诗理，又决定各收四名弟子，收的或是满腹诗书的儒生，或是诗才敏捷的名士。可是这八名士人出身的弟子一经参研图解，各人的见地却又各自不同，非但不能对龙木二人有所启发，反而提出众多不同意见，让两人越来越胡涂了。

组织内部的资源毕竟是有限的。此时，龙木二岛主可谓是穷尽了组织内部的解决方案。他们面临着艰难的抉择。

要么放弃探寻绝世武功的奥秘，要么从组织框架之外，寻求资源，在组织框架之外，寻求解决之道。

群众的智慧是无穷的，组织之外的智力资源供给是无限的。只有把外部散布的资源聚合起来，才有可能通过集体的智慧，互动互促，共融共荣，将难题击破。

本文中所谓的长尾战略，就是通过开放共享的方式，把分散四处的资源、力量汇聚起来，聚沙成塔，集腋成裘，达致成功的一种战略思路。这些四处分散的资源或力量是非我所有，却为我所用的。

龙木二岛主以开放的胸怀，决心执行长尾战略，来破解组织的难题。那么，方针已定，又该如何具体执行呢？

木岛主提出：“当今之世，说到武学之精博，无过于少林高僧妙谛大师，咱们何不请他老人家前来指教一番？”但妙谛大师隐居十余年，早已不问世事，恐怕很难请动。木岛主又说：“我们何不抄录一两张图解，送到少林寺去请他老人家过目？倘若妙谛大师置之不理，只怕这图解也未必有如何了不起的地方。咱们兄弟也就不必再去理会这劳什子了。”龙岛主大以为然，说：“此计大妙，咱们不妨再录一份，送到武当山愚茶道长那里。少林、武当两派的武功各擅胜场，这两位高人定有卓见。”

于是，两人想方设法，将这图解中的第一图照式绘了，图旁的小字注解也抄得一字不漏，亲自送到少林寺和武当山。

妙谛和愚茶见了之后，果然好奇心起，径直来到侠客岛，苦苦钻研。第一个月中，两人的想法大同小异。第二个月时便已歧见丛生。到得第三

个月，连这两位早已淡泊自甘的世外高人，也因对图解所见不合，大起争执，甚至动起手来。

龙木两人见这两位大师参悟所得始终是相同者少而相异者多，然而到底谁是谁非，孰高孰低，却又难言，只好再行详议，均觉这图解博大精深，以妙谛大师与愚茶道长如此修为的高人尚且只能领悟冰山一角，看来若要通解全图，非集思广益不可。常言说得好：三个臭皮匠，抵个诸葛亮。

于是，侠客岛决定广邀天下奇才异能之士同来岛上，一齐参研。

一场前所未有的大规模协作就此拉开帷幕。

侠客岛通过好奇诱引和强制驱使两种手段，将武林中各派高人源源不断地接引到岛上。四十年间，武林中的高手近三百人纷纷来到岛上，沉迷于图解，自动自发，乐不思蜀。

石破天以长乐帮帮主的身份应邀来到侠客岛。这个千古之谜就由这位目不识丁、心肠仁厚的年轻人解开。

石破天之所以能够解开图谱之谜，是在于他与众不同的思维方式。众人皆从文字含义及注解中探寻线索，石破天却因不识字只能从图形着手。前者是理性思维模式，石破天则是感性思维模式。



那么，石破天的成功到底是偶然的巧合，还是侠客岛大规模协作的长尾战略的必然结果呢？

石破天成功之后，龙木二岛主这才明白，原来图谱所附的诸多注释文字，每一句都在故意导人误入歧途。这些注解非但无用，而且大大有害。但每一个参研图谱之人，又有哪一个肯不去钻研注解？而且，众人之间相互影响，更是形成了恶性循环。

而当初是没有人看好石破天的。

石破天走进龙木二岛主正在参详的第二十四座石室，只见满壁都是蝌蚪文。正注目之际，木岛主冷冷地道："石帮主注目'太玄经'，原来是位精通蝌蚪文的大方家。"石破天不由得脸上一热，忙道："小人一个字也不识，只是瞧着这些小蝌蚪十分好玩，便多看了一会。"木岛主点头道："这就是了。这部'太玄经'以古蝌蚪文写成，我本来正自奇怪，石帮主年纪轻轻，居然有此奇才，识得这种古奥文字。"石破天讪讪地道："那我不看了，不敢打扰两位岛主。"木岛主道："你不用去，尽管在这里看便是，也



打扰不了咱们。”说着闭上了双目。

但令木岛主意外的是，偏偏是这个毫不起眼，甚至有些傻乎乎的石破天成了笑到最后的英雄。这是因为只有石破天能够不为所囿，另辟蹊径，将每一个蝌蚪当成了一个穴道，这才找到了破解之道。

这其实说明了大规模协作中的一个重要问题。大规模地从外部寻求协作，外部的资源势必是一条长尾。在这长尾之中，藏龙卧虎，很多貌似不符合基本条件的人，其实却是关键的少数。如果一定要规定好苛刻的筛选条件，很多像石破天这样的人就会排除在外，长尾也就不成其为长尾，难题最终获得破解的可能性就大大降低了。

只要确保开放的宽泛性（彻底开放，不是遮遮掩掩）和长尾的广泛性（几乎是来者不拒），大规模的协作成功的几率是非常高的。你根本想不到，来自组织外部的高人会以怎样机巧的方式来解决所谓的难题。

所以，石破天的成功并不是偶然的，而是侠客岛长尾战略的必然结果。即使石破天没能解决，也会有别人来解决。

而最值得敬佩的是龙木两位岛主的胸怀。这样的胸怀，以及在这种胸怀推动下的向组织外部大规模开放协作的战略思考，不失为解决组织内部顽固性难题的最佳选择。

32

袁承志为什么没杀了皇太极

——领导者价值观之于领导魅力建设的重要性分析

皇太极使用反间计，令崇祯皇帝自毁长城，将忠心为国、一意抗清的袁崇焕误为卖国贼，千刀万剐。袁承志为报父仇，深入清宫，面对皇太极的侃侃而谈、运筹帷幄而展现出来的独特魅力却一时下不了手，以至于贻误了最佳时机……





俗话说，“杀父之仇，不共戴天”，袁承志为给冤死的父亲报仇，怀着强烈的动机，独自闯入皇太极的“崇政殿”，要想行刺皇太极。

但就在袁承志在殿外偷听的短暂时刻中，皇太极和诸汉人大臣纵谈国事，筹划军务，却让敌对阵营的袁承志觉得句句入耳动心，浑然忘了此来是要刺杀皇太极，内心反倒隐隐盼望多听一会儿。

袁承志为什么会出现这种反常的心理反应呢?

应该说，是皇太极寥寥数语中表现出来的才干、见识，特别是其价值观，给了袁承志深深的震撼。袁承志正是为皇太极强烈的领导魅力所倾倒，以至于一时忘了自己此行的真正目的。

那么，皇太极是如何展示其领导魅力的呢?

皇太极一共处分了三件大事，分别从三个方面展示了他的领导能力和领导魅力。

首先，范文程、宁完我、鲍承先等人向皇太极报告说大清悍将阿巴泰在山东青州、泰安之间打了一个大败仗。皇太极立即详询明军将的姓名，并要求下属仔细查明，能不能设法要此人降服大清，并提出了具体的策略，“瞧他是贪财呢，还是爱美色。倘若他倔强不服，便叫曹化淳在明朝皇帝跟前说他的坏话，罢他的官，杀他的头。但首先要设法令这人为我大清所用。此人能打败阿巴泰，那是人才，咱们决不能轻易放过了。”

这展现了皇太极极为爱才、惜才的一面，与崇祯皇帝胡乱用人、动辄杀人的妄举形成了鲜明的对比。

袁承志之父袁崇焕本是明朝的钢铁长城，统兵辽东，死死将清兵拒于关外。

皇太极深重袁崇焕之才，说：“咱们当年使反间计杀了袁崇焕，朕事后想来，常觉可惜……倘若袁崇焕能为朕用，南朝的江山这时候多半早已是大清的了。”

虽然从本源上来说，袁崇焕是死于皇太极之手，但对袁崇焕才能认识欣赏的准确性来说，皇太极远在崇祯之上。崇祯既无用人之明，也不爱惜人才，竟然轻易中了反间计，自毁长城，令满清拍手称快。

爱才、识才、用人不疑是对领导者的基本素质要求。皇太极在这方面的表现可圈可点，让袁承志心生佩服。

而接下来皇太极详述对明朝降臣洪承畴在不同阶段的任用策略所表现出来的惊人才干，则让袁承志大为叹服，深觉“这鞑子皇帝当真厉害，崇祯和他相比可是天差地远了。我非杀他不可，此人不除，我大汉江山不稳。就算闯王得了天下，只怕……只怕……”，隐隐觉得闯王的才具与此人相较，似乎也颇有不及。

洪承畴本是明朝的蓟辽总督，崇祯皇帝委以兵马大权，兵败被擒，初时不肯投降，皇太极大赐恩宠，亲自解下身上的貂裘，披在他身上，又连日大张筵席请他，连大清的开国功臣也从来没这般殊荣，从而引发了众功臣的不解。皇太极则开导众人，说：“咱们不明南朝内情，好比都是瞎子，洪承畴一归顺，咱们都睁开了眼啦，那还不喜欢么?”顿解众人之惑。等到洪承畴将明朝各地的城守职官、民情风俗，说得详详细细后，皇太极却不赏他官职封爵，众人又均不解用意。

皇太极的解释是：“洪承畴这人，本事是有的，可是骨气就说不上了。先前我已待他太好，若再赐他高官厚禄，这人还肯出力办事吗? 哼，崇祯封他的官难道还不够大吗?”

皇太极的这番话深得激励一期望理论之妙。

洪承畴在明朝官封太子太保、兵部尚书、总督蓟辽军务，麾下统率八名总兵官，实已是一人之下，万人之上。皇太极知道，自己封他的官再大，也大不过崇祯封他的。如果要他尽心竭力办事，便不能给他官做。这是给他保留了一个期望空间，让他内心保持不断追求却有求而不得的态势，才能让他不断效劳。否则，洪承畴缺乏了期望所带来的动力，就又会心生异念了。

袁承志听到这番话，其感觉就像当年在华山绝顶初见《金蛇秘笈》，其中所述法门无不匪夷所思，虽然绝非正道，却令人不由得不服。

而让袁承志深深折服的则是皇太极的价值观。

皇太极和下属商议夺取明朝江山之后，该如何治理天下。

皇太极道：“南朝所以流寇四起，说来说去，也只一个道理，就是老百姓没饭吃。咱们得了南朝江山，第一件大事，就是要让天下百姓人人有饭吃。咱们进关之后，须得定下规矩，世世代代，不得加赋，只要库中有





余，就得下旨免百姓钱粮。”

袁承志心下一凛：“这话对极！”

袁承志早就心向闯王，对崇祯的黑暗统治大为不满。皇太极的这番思路，恰与袁承志的想法极为吻合。如果从闯王李自成口中说出这番话，袁承志不会感到丝毫讶异，但却偏偏出自于死对头之口，袁承志的这番感受，可谓是“价值观震撼”。

袁承志一直将皇太极视为穷凶极恶之人，除之而后快。在他心中，皇太极的价值观一定是和自己格格不入、背道而驰的。袁承志来行刺皇太极，既有为父报仇之意，也是想为闯王除去一个大患，以及早解救万民于倒悬。

可是皇太极所思所为，恰是对百姓有利之举，杀了皇太极，反而成了对百姓不利的因素，也是对袁承志本人价值观的严重背离，这就让袁承志不得不深感踌躇了。

事实上，不仅仅是袁承志为皇太极的价值观所吸引，皇太极手下的范文程、宁完我、鲍承先原为汉人，之所以甘冒“汉奸”之骂名，殚精竭虑为皇太极效力，也是出自于对皇太极爱民护民价值观的高度认同。

领导者很难统御价值观背离的下属创造优良业绩，领导者的魅力对价值观高度一致的下属最有吸引力。这是颠扑不破的真理。同样，价值观的一致也足以转化敌我关系。所谓敌我，其本质就是价值观的不一致，进而引发利益的分野。

至此，我们已经可以搞清楚袁承志为什么会在刺杀皇太极的时候犹豫不决了。从对皇太极的爱才识才的佩服、到对皇太极精明用人的叹服，再到对皇太极呵爱万民的折服，袁承志内心受到了极大的冲击。

刺杀皇太极，等于是刺杀自己的价值观。袁承志不能对自己下手，自然也不能对皇太极下手了。

这是属于袁承志深层潜意识里的反应。等到他突然警觉，无论如何皇太极都是自己的敌人，都是汉人的敌人，再想下手，已经失去了最好的时机了。不过，与其说袁承志是错失时机，毋宁说是他内心里并不想杀皇太极更为准确。

从这个案例，我们也可以得出领导者构建自我魅力的最佳方式。那就是让自己的价值观深具魅力，并通过各种方式，淋漓尽致地展现在下属面

前。一种强大的价值观，可以让下属深为折服，从内心深处激发出极大的热情和动力，为领导者设定的组织目标竭心尽力。

不要说刺客爱上被行刺者只会发生在小说里，现实里完全有更加戏剧性的情节。

美国中央情报局曾经派遣了一个名叫莎菲娥的美女杀手去行刺利比亚的领导人卡扎菲上校。刺杀安排在利比亚国庆阅兵庆典上。莎菲娥乔装成现场的急救护士，挤到卡扎菲的身边，近到卡扎菲无法躲开她的子弹，但莎菲娥在那一刻却犹豫了。

因为在执行任务的这段时间，莎菲娥每天都在关注和研究卡扎菲。渐渐地，她无法自己地爱上了这位利比亚的英雄。她怎么会下得了手呢?

最后，刺杀卡扎菲的女刺客莎菲娥和这位国家元首正式结为夫妻，一时成为传奇。

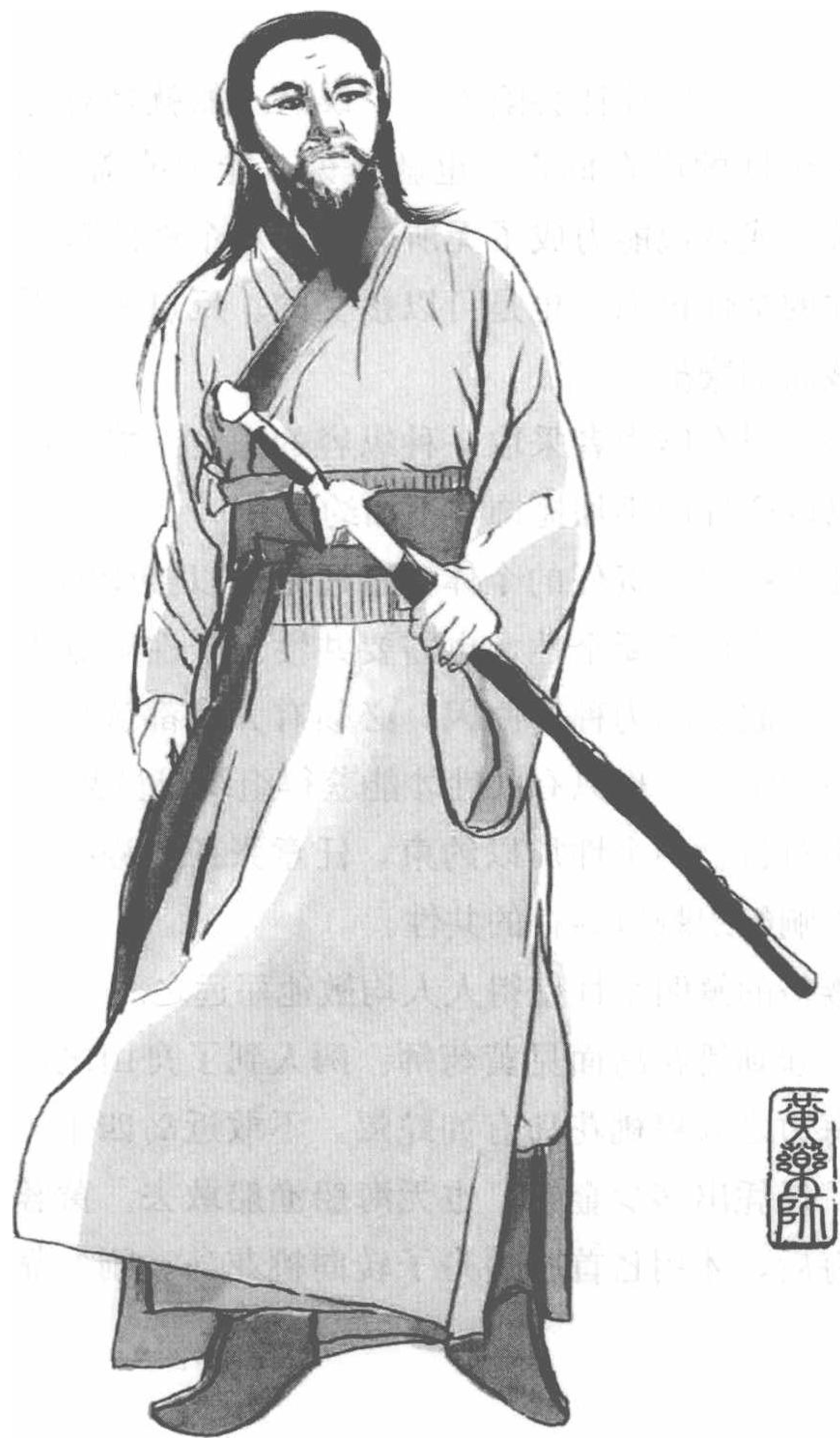


33

黄药师为什么不能成为好领导

——领导者的个性与能力分析

黄药师文才武学，书画琴棋，算数韬略，以至医卜星相，奇门五行，农田水利，经济兵略，无一不会，无一不精，是一个令人高山仰止的天才人物。但在他的领导下，桃花岛不但没有兴旺发达，反而人才凋零。在他外出之际，岛上无人看护值守，所有的机关暗道、奇门八卦都形同虚设。欧阳锋和杨康在桃花岛上为所欲为，残杀了江南七怪，甚至连黄药师挚爱的亡妻之墓都不得安宁……





无可否认，黄药师是一个能力超群的天才，他身上具备了成为一个卓越领导者的所有能力，但是他终究没能成为一个好领导。是他身上那股特立独行、愤世嫉俗、动辄迁怒于人的邪气坏了大事。

这也给我们引出了一个关于领导者能力和个性的话题。

有能力者一般都很有个性。这在黄药师身上展现得淋漓尽致。

桃花岛上的仆役，都是大奸巨恶之人。黄药师事先探访明白，将他们擒到岛上，刺聋他们的耳朵，割掉他们的舌头，令他们成为既聋又哑之人，供自己驱使。黄药师曾经解释这样做的理由："黄某并非正人君子，江湖上号称'东邪'，自然也不屑与正人君子为伍。手下仆役，越是邪恶，越是称我心意。"

关于能力和个性，我们往往会陷入一个误区。那就是对有能力者网开一面，忽略了不良个性的潜在危害。也就是说，能力掩盖了个性的不足，成为个性的挡箭牌，或者说能力成了无所顾忌展示个性的资本。只要你有能力，那么即使你的个性再强，也是可以接受的。反过来，平庸之辈稍有越轨之举，就会被痛加鞭挞。

这样的认识是，对有能力者采取一种纵容的态度。能力超强之人，往往会尽情放纵自己的个性而不加掩饰，不加约束。

这对于不需要承担领导责任的个体，也还是可以接受的。但是，要成为一个好的领导者，不但需要个性，也需要共性。个性毕竟是纯属个体的东西，而人与人在一起，因为种种原因，必须有大家都认可的共性，才能凝聚成型，形成一个组织，也只有共性才能获得组织成员共鸣。

如果领导者不对自己的个性加以约束，任意张扬，势必会影响到其他人的个性，进而影响组织赖以共存的共性。

黄药师愤世嫉俗的鲜明个性使得人人均敬他而远之。

郭靖和黄蓉一起到桃花岛面见黄药师。两人到了舟山之后，准备雇船上岛。黄蓉知道海边之人畏桃花岛有如蛇蝎，不敢近岛四十里以内，如说出桃花岛的名字，任凭出多少金钱，也无海船渔船敢去。黄蓉只能假托去虾峙岛，待船出海后，才用匕首胁迫舟子转向桃花岛。刚一靠岸，舟子立

即把舵回船，急欲远逃。

舟子和黄药师根本是八竿子打不着的关系，却对他畏如蛇蝎，私下传言黄药师杀人不眨眼，最爱挖人心肝肺肠。这说明，黄药师的个性极具恐怖性。这一点，离他最近的仆役和弟子们感受最深。

黄药师误信周伯通玩笑之语，以为郭靖早已偷学《九阴真经》却故意隐瞒，恼羞成怒，对郭靖怒喝："你这狡诈贪得的小子，谁是你的岳父？今后你再踏上桃花岛一步，休怪黄某无情。"反手一掌，击在一名哑仆的背心，喝道："这就是你的榜样！"这哑仆舌头早被割去，只是喉间发出一声低沉的嘶叫，五脏已被黄药师一掌击碎，身子直飞出去，堕入海中，没在波涛之中，霎时间无影无踪。

陈玄风与梅超风是黄药师的弟子，这两人学艺未成而暗中私通，情知如被师父发觉，不但性命不保，而且死时受刑必极尽惨酷，两人暗中商量，越想越怕，终于择了一个风高月黑之夜，乘小船偷渡，辗转逃走。

同门的师兄妹，耳鬓厮磨，互生情愫，是很正常的事情。师父知道了，大多不过是一笑置之，最多也是略加责骂、严加管教而已。但在"个性领导"黄药师手上犯了此事，后果就很严重了。陈梅二人选择私奔逃走，也是迫不得已的做法。

陈梅二人逃走之际，顺手牵羊，摸进师父秘室，将黄药师视为至宝的半部《九阴真经》偷走。这一下，黄药师怒极狂暴，竟然迁怒旁人，将余下四个弟子一一挑断大腿筋脉，尽数逐出了桃花岛。

陈玄风梅超风偷经私奔，当然是大罪过，但曲灵风、陆乘风这几个弟子根本没有任何过失，为什么要承受如此惨烈的惩罚呢？

黄药师如此不通人情的做法，既令弟子们痛苦一生，也让他自己成了彻底的孤家寡人。

事实上，他确实能力超群，他培养的几个弟子，功力远胜他人。

马钰是天下第一高手王重阳的首徒，但他和江南七怪在遇到梅超风之后，不得不坦然承认："这铁尸（梅超风）的外门功夫，已远在贫道与各位之上，就算丘师弟与王师弟真的在此，也未必定能胜得了她。桃花岛主有徒如此，真乃神人也。"

被挑断脚筋、几乎成为废人的曲灵风，依然在临安大内宫中来去自如，偷盗了不少珍宝书画，准备送给师父，以求再入门墙。





如果不是黄药师过于偏激，他极可能成功组建一个强大的团队。但他的个性缺陷却成了他成为好领导的最大阻碍。

桃花岛是黄药师苦心经营安身立命的大本营，他在岛上精心布置了奇门五行、机关暗道，以为无须靠人的力量也可以固若金汤。但现实给他开了一个天大的玩笑。

黄药师离岛外出，江南七怪来岛报信，却被欧阳锋、杨康假扮黄药师残杀。欧阳锋等还将杀人现场伪装在黄夫人的墓室之中。

黄药师布下的奇门五行、机关暗道反而成为别人的杀人道具。偌大的一个桃花岛，在黄药师离开之后，却找不出一个人来主持大局，应对外敌。

黄药师始终不明白，真正起作用的是人，而不是机关暗道、奇门五行。人才是组织中重要的资源。而要团结组织中的其他人，就决不能全凭自己的一时意气。当他率性而为，将众弟子驱逐出门的时候，悲剧已经埋下了伏笔。

黄药师在郭靖误以为他是杀师仇人后，不但不加辩解，反而直承此事，对黄蓉说："世人都说你爹邪恶古怪，你难道不知？歹徒难道还会做好事？天下所有的坏事都是你爹干的。江南六怪自以为是仁人侠士，我见了这些自封的英雄好汉们就生气。"

为了维护自己的个性，黄药师甚至不愿为自己辩解，这不但无助于真相大白，更是让真正的凶手欧阳锋等人欣喜若狂。

我们不能苛求领导者是个完人，没有锋芒毕露的个性，但领导者自身一定要加强修养，决不可放纵个性。放纵个性的后果，我们从黄药师身上看得已经够多了。

任何一个成功的领导者，都是得益于对自身个性的约束。如果不加约束，再强的能力也会被个性的恶性膨胀而腐蚀。

世界上难道还有比黄药师能力更强的人吗？

世界上难道还有比黄药师更差的领导者吗？

34 全真派为什么管不了杨过

——论组织威信和领导威信

杨过再怎么狡黠，也不过是个十几岁的毛头小孩，而全真派是天下第一高手“中神通”王重阳创立的门派，经过王重阳和弟子“全真七子”的着力经营，在江湖上赫赫有名。但就是这样的一个声名显赫的正大门派，却被乳臭未干的小杨过搅得鸡飞狗跳，不得安宁。最后，毛头小孩杨过甚至炒了全真派的鱿鱼，弃派而去。这是为什么呢？





杨过本来是跟着郭靖学艺的，但他在桃花岛上，和郭靖的长女郭芙以及大武小武兄弟合不来，黄蓉偏袒女儿，又因为他是杨康的儿子而心存偏见，对杨过很不待见。杨过又得罪了郭靖的大师父——飞天蝙蝠柯镇恶，在桃花岛上已经没有立足之地。郭靖为了不耽误他的前程，决定把他送到终南山的全真派学艺。

杨过的个性孤傲，智商很高，能力很强。这也注定了他是个不太好管理的“问题少年”。

但是，郭靖要送他去的全真派，也不是什么籍籍无名的门派。其创始人王重阳在华山论剑中胜过了东邪西毒南帝北丐，一举赢得“天下第一”的称号。他的七个弟子，虽然没有像他一样出色，但其中丘处机、马钰、王处一等人在江湖上也是赫赫有名。到了第三代，全真派更是人丁兴旺，声势骤涨。

丘处机指定了全真派第三代的第一高手赵志敬担任杨过的师父。这种安排给了郭靖很大的面子，丘处机也考虑到了自己本是杨过之父杨康的师父，对杨康也有管教不严的责任。

杨过虽然偏激狡黠，但毕竟只有十三四岁。以全真派这样的一个正规而庞大的组织，管理好他应该不是一件太难的事情。

但结果出乎所有人的预料。

杨过不但没把全真派放在眼里，还在拜师的当天和赵志敬打斗不已，甚至咬断了赵志敬的食指。到后来，杨过更是抓住机会，逃入古墓派，主动炒了全真派的鱿鱼。

这到底是怎么一回事呢？为什么全真派就管不了杨过呢？

一个人服不服管，除了自身原因，主要看组织威信和领导威信两个因素。

杨过自身当然是有原因的，但这不是我们探究的重点。每个组织、每个领导者都会遇到智谋百出、性情桀骜的员工。如果只是简单放弃管理或是驱逐出门，并不是最好的办法，而是要从组织和自身找原因，发现症结，加以改正提高。

我们先来看全真派的组织威信。

组织威信是通过组织领导者的个人魅力以及他所带领的组织的种种作为累积形成的。

根据前述，可以认定全真派在江湖上的组织威信是很高的。但少不更事的杨过却并不知道这一点。

这个责任是在郭靖身上的。他只是告诉杨过，要送他到全真派学艺，却没有将全真派的渊源、现状等情况明明白白地告诉他。如果郭靖告诉他，开创全真派的是天下第一的王重阳，如果能够将全真派的武功学好，完全有可能登上天下第一的宝座。那么，在杨过幼小的心灵里，一定会生出对未来的许多憧憬，一定会对全真派无限向往。这样就可以树立全真派在杨过心中的崇高的组织威信。

但木讷沉默的郭靖却没有说明这一点。而且，屋漏偏逢连夜雨，当郭靖带着杨过来到全真派时，恰好遭逢了全真派的一场大难。

霍都王子和达尔巴喇嘛率众前来准备围攻全真派。全真派上下全神戒备，主持大局的赵志敬误将郭靖当成了来犯之敌，极力阻拦。

郭靖解释不清，只好出手闯关。

郭靖连夺全真派道士手中之剑，杨过心中对郭靖的武功佩服得五体投地，口边滚来滚去地只想说一句话："郭伯伯，我不跟臭道士学武艺，我要跟你学。"但想起桃花岛上诸般情事，终于将那句话咽在肚里。



赵志敬看看拦不住郭靖，只好祭出全真派的看家本领——天罡北斗阵。天罡北斗阵是全真教中的极上乘功夫，练到炉火纯青之时，七名高手合使，无敌于天下。

但偏巧遇到了郭靖。郭靖深知这阵法的秘奥，只消占到了北极星位，便能以主驱奴，制得北斗阵缚手缚脚，无法施展。郭靖轻松击破由七人组成的天罡北斗阵以及由十四个北斗阵组成的北斗大阵。

当然，换了另外一个人，即便武功和郭靖差不多，要破解北斗阵就没这么容易了。

郭靖固然是大展神威，却给杨过留下了这帮道士稀松平常、不堪一击的负面形象。眼见为实，这个时候，即便是郭靖向他解释王重阳的神威无敌以及全真派武功天下一流，也没有什么作用了。

至此，全真派的组织威信在杨过心中已经是一塌糊涂、一文不值了。





再来看领导威信。

丘处机等人被霍都带来的一班妖邪逼得手忙脚乱，全赖郭靖救援，才将他们驱逐。丘处机指定的赵志敬更是郭靖的手下败将。杨过年纪虽小，却是见过大世面的人。郭靖、黄蓉和他朝夕相处，自是不用提了。他还拜了欧阳锋为义父。这几个人的武功都是超一流的，都在丘处机之上。所以，杨过连丘处机都不太服气，更何况赵志敬呢？

郭靖和丘处机在这里又犯了一个错误。他们没有说明丘处机曾经是杨过之父杨康的授业恩师。这或许是出于丘处机未能将杨康培育成才的愧疚之心。但从常理推断，如果杨过得知了这一层因缘，出于对从未见面的父亲的一种感情，也会对丘处机多加尊重。

丘处机为了挽回对杨康疏于管教之失，对杨过矫枉过正，把他叫过来，疾言厉色地训诲一顿，嘱他刻苦耐劳，事事听师父教训，不可有丝毫怠忽。

领导者的威信不是靠呵斥怒骂培育出来的。丘处机的做法适得其反，反而激起了杨过的逆反心理。

而赵志敬虽然是第三代中的第一高手，业务技能出众，本身的领导素质却并不高。他几乎照搬了丘处机的做法，对杨过横眉冷对，肆意指责。两人一见面就起了激烈冲突，赵志敬的领导威信顿时荡然无存。

就在杨过拜师的这一天，全真派的组织威信以及丘处机、赵志敬的领导威信都给杨过留下了极为不堪的负面印象。而当他们越是为了挽回领导威信而色厉辞疾时，效果反而越是走向了反面。

所以，真正的原因并不是杨过不好管理，而是全真教在管理上没有储备足够的组织威信和领导威信。

理想的状况当然是组织和领导都具备相当的威信。但在现实中，往往是如下的两种情况：

有的组织具备了较好的组织威信，组织在同行业中的地位较高，但是其领导者的威信不高；也有的组织本身比较一般，没有太高的组织威信，但其领导者的威信很高。

在这两种情况中，员工或被组织威信折服，或为领导威信倾倒，都有可能比较服从管理。但如果遇到像全真教这样两者都不好的情况，是不能完全把板子打在员工的屁股上的。

当遇到不服管教的员工，不要一味怪罪于员工的素质或认识有问题，不妨先检验一下组织的威信和领导者的威信。

而威信实则是一种“危信”。也就是说，无论是组织威信还是领导者威信，大都是在危机之际建立的。全真教和全真七子、赵志敬都没有利用敌人大举来袭的组织危机建立“危信”（威信），也就不能怪杨过对他们不服了。

组织威信和领导威信不是一朝一夕就能够形成的，但这却是管理好一个组织的根本要素。如果总是不致力于这两者的提高，却苛求员工的绝对听从，心服口服，那就是真正的舍本逐末，南辕北辙了。



35 都大锦为什么没能完成好护送任务

——论激励的责任驱动

重赏之下，必有勇夫。这句屡试不爽的话说明了物质利益的超强激励作用。但是，临安龙门镖局的总镖头在得到高达两千两黄金的酬金后，却还是没能把受了重伤的武当七侠之一的俞岱岩平安护送到武当派手中。这是为什么呢？





天鹰教殷素素把一个大单交给了临安龙门镖局的总镖头都大锦。

原来，天鹰教为了抢夺俞岱岩手中的屠龙刀，设计将其打成重伤，但又由殷素素出面，以两千两黄金的高额酬金，让都大锦将俞岱岩平安送交武当张三丰。

都大锦和手下的镖师和趟子手换车换马不换人，日夜不停地赶道，急行十天十夜，终于来到了武当山下。

但是，就在这最后的环节，都大锦却出了岔子。他在山脚下路遇六人，就自以为是地把对方当成了前来接应的武当六侠。他巴不得早释重负，立即将俞岱岩交给了这六个人，打道回府。

没想到，这六个人非但不是武当六侠，反而是武当派的死对头。这六人将俞岱岩截获后，对他下了毒手，用重手法将俞岱岩四肢骨节一一折断，所有指骨、腕骨、臂骨、腿骨到处冒出鲜血。俞岱岩后来虽得百年修行的恩师张三丰倾力施救，勉强保得性命，但也已经形同废人。

行百里者半九十。都大锦虽然已经将俞岱岩护送到了武当山下，但从最后的结果来看，显然是没能完成好护送任务。如果他能够再精细一些，责任心再强一些，多问几个为什么，一定能够发现这六个人身上的诸多疑点，也就不会贸然把俞岱岩交给他们。

为什么都大锦会犯如此幼稚低级的错误呢？最后的责任是不是全部都归结到都大锦身上呢？

事实并非如此。的确是都大锦犯的错误，但板子有一大半要打在殷素素的身上。（就殷素素和龙门镖局之间的关系而言，属于顾客和商家之间的关系。众所周知，顾客是上帝，故而，这两者之间地位落差比一个组织内领导者和下属之间的职位落差还要大得多。所以以下的分析，我们更多是将殷素素视为龙门镖局的领导者来看待的。）

殷素素作为天鹰教的领导人物之一，她显然是懂得激励的。重赏之下，必有勇夫。将一个半死不活的俞岱岩活着送到武当，容不得半点耽搁，否则俞岱岩很可能死在半途中。殷素素开出了高价。两千两黄金，值好几万两银子，做镖局的值百才能抽十，这几万两镖金，不知要辛苦多少

年才能赚到。

所以，尽管都大锦对殷素素的盛气凌人的态度和极其苛刻的条件极为不满，但还是无法拒绝利益的诱惑，接下来这趟差事。

但是，激励并不能仅仅由利益驱动完成，还必须考虑责任驱动。

我们知道，无论是在组织内部分派任务还是将任务外包，要想任务顺利足效地完成，都离不开利益驱动和责任驱动互动互促。在利益驱动和责任驱动两者之间，责任驱动的激励动力反而更为强劲。

利益驱动其实可以视为一种价值交换，你出钱，我出力，各有付出，各有所得。但责任驱动则不同。一个人有了责任驱动，可以在没有任何利益驱动的前提下，尽心尽职地完成任务。而一个人如果仅仅只有利益驱动，那么他很可能会见利忘义，只求早点敷衍完事。

都大锦等人正是在巨大的利益驱动之下接受了殷素素的任务。事实上，他们是非常不情愿接这趟镖的。殷素素在如何建立责任驱动方面犯了一个严重的错误。

我们不妨来回顾一下，都大锦是如何接受这个任务的。

当时，殷素素盛气凌人地来到龙门镖局，强行要都大锦接受这趟差事。



都大锦要询问殷素素的姓名，殷素素道："你不用问我姓名，我只问你，这单镖接是不接"都大锦怫然道："我们龙门镖局难道少了生意，阁下既然不肯见告姓名，那么请光顾别家镖局去罢。"

殷素素道："临安府只龙门镖局还像个样子，别家镖局都比不上。你若作不得主，快去叫总镖头出来。"言下颇为无礼。都大锦很不高兴，说道："我便是总镖头。在下另有别事，不能相陪，尊客请便罢。"殷素素道："啊，你便是多臂熊都大锦……"顿了一顿，才道："都总镖头，久仰久仰，我姓殷。"都大锦胸中似略感舒畅，问道："尊客有甚么差遣?"殷素素道："我得先问你，你是不是承担得下。这单镖非同小可，却是半分耽误不得。"

都大锦强抑怒气，说道："我这龙门镖局开设二十年来，官镖、盐镖、金银珠宝，再大的生意也接过，可从来没出过半点岔子。"

殷素素道："我若不知龙门镖局名声不差，找上门来干么？都总镖头，我有一单镖交给你，可有三个条款。"都大锦道："牵扯纠缠的镖我们不



接，来历不明的镖不接，五万两银子以下的镖不接。”他没听对方说三个条款，自己先说了三个条款。

由上可见，殷素素的行为激起了都大锦的极大反感。在这种负面的情绪之下，双方是不可能达成情投意合的协议的。

要想成功地建立责任驱动，领导者绝对不能通过盛气凌人的态度达致。领导者只有学会融洽地与下属（外包者也是一样）沟通，将目标任务的重要性、必要性等准确无误地传达给下属，才有可能构建起下属对于完成任务的责任心。

也就是说，要想让下属对自己承担的任务有责任感，领导者就必须将相关的信息告知。否则，下属一直被蒙在鼓里，根本不知道自己所从事的任务有何意义，所为何来，就很难负担起真正的责任来。

都大锦一路护送俞岱岩，却一直不知道他到底是甚么来历。俞岱岩十天来不言不动，饮食便溺全要镖行的趟子手照料。都大锦和众镖师谈论了好几次，总是摸不准他的身分，到底他是武当派的弟子呢？是朋友呢？还是武当派的仇敌，给人擒住了这般送上山去？这个疑问也为都大锦后来误认武当六侠埋下了伏笔。

但殷素素错误地认为，鸟为食亡，人为财死，只要自己付出高额的酬金，就不愁找不到卖命的人。她不断借助利益诱惑，一再强势地打击都大锦的自尊心。她不顾都大锦的反对，提出了自己极为苛刻的三个条款。

殷素素道：“我这单镖啊，对不起得很，可有点牵扯纠纷，来历也不大清白，值得多少银子，那也难说得很。我这三个条款也挺不容易办到。第一，要请你都总镖头亲自押送。第二，自临安府送到湖北襄阳府。必须日夜不停赶路，十天之内送到。第三，若有半分差池，嘿嘿，别说你总镖头性命不保，叫你龙门镖局满门鸡犬不留。”

殷素素赖以建立责任驱动的方式就是满门抄斩的恐吓。她天真地以为，前有重金利诱，后有满门抄斩的恐吓，都大锦等人必然会老老实实地完成护送任务。殊不知，责任驱动根本不可能靠威吓建立起来。她所谓的恐吓，只能让都大锦更为反感。而这种反感在两千两黄金的掩饰下，没有表露于外，却更不幸地渗入了潜意识。

当都大锦率领镖局上下完全在利益驱动下上路，心中根本没有责任驱动的时候，他们心中所想的只是尽快结束这趟旅程，早释重负。

这种想法是如此的强烈，以至于他们一来到武当山下，就已经心神涣散了。当看到拦路六人中两人是黄冠道士，其余四人是俗家打扮。六人身旁都悬佩刀剑兵刃，个个英气勃勃，精神饱满。都大锦就想当然把他们当成了武当六侠。

要知道，都大锦行走江湖，押镖二十多年，从未失手。这一点识人的经验是不可能没有的。但他鬼使神差般犯了主观性的判断错误，实在是由于内心的想早点解脱的潜意识作怪。否则，只要他坚持一下，即便是这六个人要强行夺人（实际上这六人毫不知情，所有的重要信息都是在都大锦认错人之后主动泄漏的），争斗之际，武当山上的真六侠也会立即前来探问，俞岱岩也就不会身罹惨祸了。

而且，这六个人的言行之中露出了不少马脚。一方面，都大锦对俞岱岩的情况（与武当是友是敌不明）不明，增加了都大锦的判断难度。另一方面，都大锦恨不得早脱干系，就不再想方设法探明情况后再行处置了。

这实际上是一种毫无责任心的举动。从龙门镖局的职业精神来看，都大锦实在是不应该这样做的。但殷素素激励不当的做法，令都大锦极度反感，责任涣散，也是符合人性弱点和逻辑的事情。

最后的结局是多败俱伤。俞岱岩成为废人，都大锦没能完成好护送任务，合家满门也被殷素素杀个鸡犬不留。

这其中给我们的教训是，利益驱动只是激励的一个从动轮，而责任驱动则是更重要的一个主动轮。光靠利益驱动是远远不够的，只有利益驱动和责任驱动相结合，激励之车才能运行稳健顺畅。而责任驱动的建立远比利益驱动的建立困难。领导者如果不懂得人性逻辑，如果不知道尊重下属，是不可能构建好责任驱动的。



36

『比武招亲』能招到如意郎君吗

——论招聘的限制性条件

同样是在茫茫人海中寻找如意郎君，同样是通过“面试方式”，银川公主的“酒后三语”成功了，穆念慈的“比武招亲”却失败了。这是为什么呢？得失成败之间又能给我们什么样的启示呢？





在《射雕英雄传》里穆易（杨铁心）为了给义女穆念慈找个好归宿，采用了“比武招亲”的方式来遴选佳婿。

就“比武招亲”的实质而言，也是一种通过面试来寻找理想人选的招聘活动。

我们先来看看穆易为这场招聘定下的三个筛选条件。

1. 武功高强，能够胜过穆念慈一拳一脚；

2. 年龄在三十岁以下；

3. 尚未娶亲。

这三个条件中，第一个条件是确保应征者的技能水平。第二年是确保年龄相当，不至于和穆念慈差得太远。第三个则是为了防止已经成亲者前来搅局。

穆易自以为设定了这三个条件，又有自己这个老江湖在现场主持，应该能够顺利帮助女儿找到如意郎君。

但事情的发展和穆易的预想大相径庭。

首先是搅局者的不断出现。

试举一例。

东边进来一个肥胖的老者，满脸浓髯，胡子大半斑白，年纪少说也有五十来岁。西边来了个光头和尚。两个人都是来参加“比武招亲”的。那胖子只认准了“自己尚未娶妻”一条，却不顾自己早已超过了三十岁。而和尚的理由也很充分：“只要得了这样美貌的妻子，我和尚马上还俗。”

两个人纠缠不清，打打闹闹，武功却是很不入流。穆易仗着自己的武功，才把这两人清出场外。

书中只描写了这一个例子。但穆易和穆念慈“自南至北，经历七路”，遭遇的必不在少数。

而当杨康出现的时候，穆易却想打退堂鼓了。

原来，穆易见他人品秀雅，丰神隽朗，心想：“这人若是个寻常人家的少年，倒也和我孩儿相配。但他是富贵公子，此处是金人的京师，他父兄就算不在朝中做官，也必是有财有势之人。我孩儿若是胜过了他，难免

另有后患；要是被他得胜，我又怎能跟这等人家结亲？”便道：“小人父女是山野草莽之人，不敢与公子爷过招。咱们就此别过。”

但是，穆易的限制条件明显不能将杨康拒之门外，只好任由杨康下场比武。

杨康胜出之后，穆念慈一颗芳心就此系在他身上。但杨康不过是一时兴起，拿穆氏父女找个乐子罢了。他的目的只是“比武”，根本就没想“招亲”。他的一名亲随大出讥讽之言正说明了这一点：“我们公子爷是甚么人？会跟你这种走江湖卖解的低三下四之人攀亲？你做你的清秋白日梦去罢！”

穆易一手主导的“比武招亲”只能黯然收场。

从这个角度来看，“比武招亲”是非常失败的一场招聘。而后来，穆念慈和杨康虽结成孽缘，但杨康对她始乱终弃，最终酿成了穆念慈一生的情感悲剧。从这个角度来看，“比武招亲”更是巨大的失败。

穆易为什么会失败呢？他到底错在了哪里呢？

我们不妨把穆易的“比武招亲”模式和西夏银川公主的“酒罢三语”模式做一个对比。

乍看起来，这两种模式有很多相似之处。



两者都是要在茫茫人海中找到一个如意郎君。而银川公主预设的筛选条件甚至比穆易的更为宽泛。除了对应征者的技能水平和婚姻状态有所要求外（这两点基本等同于穆易提出的第一条和第三条），银川公主并未对应征者的年龄进行约束。

但结果却大相径庭。银川公主如愿以偿找到了虚竹，比翼双飞，而穆念慈却以悲剧收场。

仔细比对这两场面试，可以发现，穆易在面试的整个流程控制上至少存在以下三方面的问题。

第一，筛选控制不当。

银川公主之所以把筛选条件放得如此宽泛，是因为她早已确定了唯一的目标，为了不让唯一的人选漏网，必须要放低门槛，广开招聘之门。但穆念慈却没有明确的目标人选。穆易是指望通过面试现场来决定入选者的。所以，银川公主是在目标明确的前提下放松筛选的，而穆易却在充满不确定性的模糊前提下放松筛选的。



对银川公主来说，即便应征者鱼龙混杂，也可以后面的过程控制中轻松排除。而穆易要做到这一点就相当不易了。

更重要的一点是，银川公主早已在黑暗中和虚竹两情相悦，只要是虚竹到场，不需考虑任何其他的条件即可入选。穆易则必须要考虑到道德风险的问题。比如杨康虽然满足所有的条件，但他这个人品行不佳，实在不是合适人选。

但穆易显然忽略了这个最重要的方面，没有把杨康排除在外，最后酿成了很多个人的悲剧。

组织招聘也是一样的，只注重个人技能是不行的，还必须事先考察品德因素。如果放弃筛选，把一个道德低下、品行恶劣的人招进组织，必将给组织带来灾难性的后果。而且，这个人能力越强，危害越大。

第二，过程控制不力。

两种模式对面试过程的控制方式一文一武。文的是提出三个问题，武的则是下场比试。

俗话说，文无第一，武无第二。

看起来，在“酒后三语”模式中，“文无第一”，有些不好评判答案的优劣。但实则不然。这三个问题，只有唯一的正确答案。而这答案牢牢掌握在银川公主手上，银川公主拥有绝对的控制力。

在“比武招亲”模式中，“武无第二”，每个人以自己的武功和穆念慈相比，穆念慈的实力基本上是一个常量，按说，比试结果是最公平的。但是，比武现场的真正控制者不是穆念慈，而是穆易。

穆易的武功当然强过穆念慈，但不一定强过所有的应征者。一旦应征者的武功强过了穆易，穆易就无法将不良的应征者排除在外。不良应征者包括年龄超标者、已经娶妻者和寻欢找乐者。事实也正是如此，穆易是无法控制这些武功强过自己的不良应征者的。

以“武”的标准来进行招聘，穆易无法绝对掌控局势。世界上只有一个人，能够运用这样的规则来进行面试却又应对裕如。这个人只能是当时武功天下第一的王重阳。

穆易不是王重阳。所以，穆易的过程控制必然是不力的。

第三，结果控制无能。

当面试结果出来之后，能否对面试结果进行有效控制也是非常重要的

一个方面。一般会出现两种负面的情况。

第一种是未入选的应试者对结果不服气。比如，银川公主选中了虚竹。即使满怀希望而来的吐蕃王子宗赞和慕容复等人不服，但他们也不敢闹事。因为招聘的结果是由西夏国的国家机器作为后台支撑的。比国力，西夏国兵强马壮；比武力，一品堂的高手正虎视眈眈。所以，没有人敢对面试结果提出挑战。

第二种则是入选者的反悔。就是杨康这样的情况。穆易起初对他没把握，不想让他参与，却无法阻止。等到杨康胜出，穆易决定将女儿许配给他的时候，杨康却无意结亲的时候，穆易同样无法阻止。

比较而言，银川公主是处于强势地位，而穆易则处于弱势地位。两者对面试流程的控制力当然是大不相同的。穆易不明智地选择了自己不能控制的方式来进行“招聘”，“比武招亲”必然是失败的结局，肯定不能招到如意郎君。

“比武招亲”模式的失败，可以给我们今天的招聘提供如下的前车之鉴：

第一，在没有非常明确的目标人选的时候，一定要做好筛选工作。而且，也不能仅仅依靠面试来进行筛选。在面试之前，就要从简历开始筛选。筛选的时候，不但要看候选人的能力、经历是否与组织的需要匹配，而且要特别重视候选者在品德、品行方面的表现。

第二，要加强对面试整个流程的控制力。通过充分细致的准备工作，把主动权牢牢掌握自己手中，防止应试者反客为主。



37

黄药师的面试误区

——论面试选择的倾向性危害

黄药师为女儿黄蓉择婿，貌似公平地出了三道试题，实际上内心早有偏向。可是，人算不如天算，最终还是傻乎乎的郭靖胜过了机敏能干的欧阳克。但黄药师在面试时表现出来的心理范式却非个例，而是人人都容易犯的错误……







黄药师是个什么样的人？

他的女儿黄蓉的看法最贴切。在黄蓉看来，父亲素来厌憎世俗之见，常道："礼法岂为吾辈而设？"平素思慕晋人的率性放诞，行事但求心之所适，常人以为是的，他或以为非，常人以为非的，他却又以为是，因此上得了个"东邪"的诨号。

但黄药师其实并非超脱之人，而是个不折不扣的俗人、常人，所以，才会有俗人、常人的心理，才会犯俗人、常人的错误。

我们不妨假设一下，如果你有一个独生女儿待嫁，有两个候选人，各自的情况如下表所示，你会把女儿交托给哪一个人？

对比项目	郭靖	欧阳克
家庭背景	父亲早亡，母亲不过是一家庭妇女，师从江南七怪，后蒙洪七公垂青，收为弟子	西毒欧阳峰之侄（实际是私生子）
外形条件	粗壮敦实，未脱野气	风流倜傥，俊雅潇洒
智力水平	傻头傻脑，木讷愚钝	机灵巧辩，口才便给

非常容易看出来，若非郭靖幸运遇到丐帮帮主洪七公，蒙他收为弟子，勉强和欧阳克的叔叔欧阳锋扯平，郭靖就会在三个基本条件上全面弱于欧阳克。

所以，你会选择欧阳克为你的乘龙快婿。

黄药师也不能免俗，他绝顶聪明，文韬武略，琴棋书画，无一不晓，无一不精，自来交游的不是才子，就是雅士，老婆与女儿也都聪慧过人，想到要将独生爱女许配给这傻头傻脑的浑小子郭靖，当真是一朵鲜花插在牛粪上了。瞧他站在欧阳克身旁，相比之下，欧阳克之俊雅才调无不胜他百倍，于是许婚欧阳克之心更是坚决，只是洪七公面上须不好看，当下想出要出三道试题，进行面试，三场两胜者招为女婿。

面试本应是公平合理的，但黄药师心中早因欧阳克的外貌、谈吐远胜郭靖而有了倾向性的意见。黄药师这就陷入了面试中最常见的第一印象误区。

所谓第一印象误区，就是因为候选人给主试者留下了良好的第一印象而有了光环效应，主试者不再能保持客观公正的立场，对候选人的相关信息进行选择性吸收，从而做出错误的判断。

事实上，黄蓉为了帮助郭靖，早已经将欧阳克贪花好色、意图奸污穆念慈等恶劣行径揭露出来，但黄药师就是听不进去。这是因为第一印象误区的存在，让黄药师只对欧阳克正面的信息感兴趣，却毫不理会其负面的信息。

所以，黄药师提出要面试三题，其实完全是在走形式，只是为了遮掩洪七公的耳目，让他无话可说。在试题的设置上，黄药师当然早留了私心。

黄药师出的第一道题是比武功。他此前早已经试过郭靖的武功，而比试当日又刚刚试过欧阳克的武功。黄药师非常清楚，郭靖是不敌欧阳克的。所以，他提出要欧阳锋和洪七公交叉比试郭靖和欧阳克。考虑到欧阳克刚刚受了伤，为了确保欧阳克能够胜出，黄药师又提出“锋兄七兄哪一位若是出手太重，不慎误伤了小辈，也就算输”的限制条件。

但黄药师没有掌握最新的信息。郭靖在上了桃花岛后，巧遇老顽童周伯通，刚刚学了九阴真经、双手互搏、空明拳等绝艺，武功大增。比试的结果出乎黄药师的意料，竟然是郭靖胜出。



黄药师心想：“郭靖这小子笨头笨脑，这一场获胜，显然是侥幸碰上的。”他马上对欧阳锋说：“这一场是郭贤侄胜了。锋兄也别烦恼，但教令侄胸有真才实学，安知第二三场不能取胜。”他非常及时地将自己内心的倾向性传达了出去。而且，他提出的第二道试题是听他吹奏玉箫。

欧阳克大喜，心想这傻小子懂甚么管弦丝竹，那自是我得胜无疑。欧阳锋却猜想黄药师要以箫声考较二人内力，适才竹梢过招，他已知郭靖内力浑厚，侄儿未必胜得过他，说道：“小辈们定力甚浅，只怕不能聆听药兄的雅奏。是否可请药兄……”黄药师不待他说完，便接口道：“我奏的曲子平常得紧，不是考较内力，锋兄放心。”他向欧阳克和郭靖道：“两位贤侄各折一根竹枝，敲击我箫声的节拍，瞧谁打得好，谁就胜这第二场。”

这个衡量标准其实非常模糊，黄药师之所以这样做，就是准备为自己操纵比试结果埋好伏笔。

果然，欧阳克抵挡不住，郭靖却以内力与之抗衡而不落下风。可是黄



药师却宣布："论内功是郭贤侄强些，但我刚才考的是音律，那却是欧阳贤侄高明得多了……这样罢，这一场两人算是平手。我再出一道题目，让两位贤侄一决胜负。"欧阳锋眼见侄儿已经输了，知他心存偏袒，忙道："对，对，再比一场。"洪七公含怒不语，心道："女儿是你生的，你爱许给那风流浪子，别人也管不着。"

黄药师再出一题，要郭靖和欧阳克二人现场背诵其妻早年手书之《九阴真经》，说："郭贤侄已多胜了一场，但这书与兄弟一生大有关连，拙荆又因此书而死，现下我默祝她在天之灵亲自挑选女婿，庇佑那一位贤侄获胜。"

黄蓉不语，料想这一场郭靖必输，父亲说过这是让自己过世了的母亲挑女婿，那么以前两场比试郭靖虽胜，却也不算了。就算三场通计，其中第二场郭靖明明赢了，却硬算是平手，余下两场互有胜败，那么父亲又会再出一道题目，总之是要欧阳克胜了为止。

知父莫如女，黄药师处心积虑要欧阳克获胜，在出题上处处偏向欧阳克。郭靖本是鲁钝之人，背书正是他的最弱一项。黄药师这样做，摆明了是要择欧阳克为婿了。

不料人算不如天算，郭靖在不知情的情况下，在义兄周伯通的诱导下早已经背下了全本《九阴真经》，自然是稳操胜券。

这自然大出黄药师的意料。黄药师为了平复自己的心理失衡，将其归结为神秘力量，"难道我那故世的娘子当真显灵，在阴世间把经文想了出来，传了给这少年？"只听郭靖犹在流水般背将下去，心想此事千真万确，他抬头望天，喃喃说道："阿衡，阿衡，你对我如此情重，借这少年之口来把真经授我，怎么不让我见你一面？我晚晚吹箫给你听，你可听见么？"

若非如此，以黄药师之心高气傲，怎肯接受自己算计失败的结局，眼睁睁看着唯一的女儿插到郭靖这堆"牛粪"上。

综观黄药师的整个面试过程，无不受其第一印象的指引。其实他正不知，欧阳克是个无行浪子，如果真的把女儿许配给他，才是误了女儿一生的幸福。

所以，黄药师并不像他自认为的那样离尘脱俗。就心理机制而言，他不过也是一介凡人，无法认知，更无法摆脱心理范式（第一印象误区）的存在与影响，差点做出了错误的选择。

心理学的研究早已经证明，人很容易被第一印象迷惑、控制。而现实中那些外形俊朗秀美的型男靓女也确实能够获得更好的职位，拥有更高的薪水，获得更多的额外优惠。

既然每个人都要受“第一印象”的影响，我们也不能苛求主持面试的领导者只身豁免。但是，反过来说，当我们已经了解到这个误区的存在，那么，也就有可能在面试的时候，有意识地去探究候选者靓丽外表、光彩履历背后的东西。

那些背后的东西，可能正是候选者极力想隐瞒、粉饰的，却正是对你真正重要的信息！



38

苗人凤的习惯性错误

——谈谈惩罚的误区

苗人凤号称“打遍天下无敌手”，但还是败在了辽东大侠胡一刀手上。苗人凤的失败其实不是他的错，而是他父亲对他培训和管理上的失败……





每个组织都有自己的制度框架。制度框架明确规定了员工行为的边界。哪些行为是受到鼓励的，哪些行为是要被惩罚的。如果员工实行了应该受到鼓励的行为，就进行奖励。如果员工做出了明令禁止的行为，那就进行惩罚。

这是大多数人都赞同的管理要义。

但事情总有例外。

苗人凤就遭遇了这样的例外，而这个例外也让“打遍天下无敌手”的他，输给了胡一刀。

苗人凤和胡一刀比武，一连比了四天，胜负难分，两人越打越投契，越打越相互佩服。在这几天的比武中，苗人凤反复使家传的苗家剑法数千招，绝无半点破绽，但到第五天，被一旁观战的胡一刀的夫人看出了破绽。

胡夫人发现，苗人凤每次使到提撩剑白鹤舒翅这一招之前，背上总是要微微一耸。她把这个破绽告诉了丈夫。夫妻两人约定好，次日再比的时候，只要苗人凤使出提撩剑白鹤舒翅，胡夫人咳嗽一声，胡一刀使出八方藏刀式，就可以制服苗人凤。

果不其然，胡一刀抓住了这个小小的破绽，制住了苗人凤。

胡一刀细问原委。苗人凤说：“先父教我剑法之时，督率极严。当我十一岁那年，先父正教到这一招，背上忽有蚤子咬我，奇痒难当。我不敢伸手搔痒，只好耸动背脊，想把蚤子赶开，但越耸越痒，难过之极。先父看到我的怪样，说我学剑不用心，狠狠打了我一顿。这件事我深印脑海，自此以后，每当使到这一招，我背上虽然不痒，却也习惯成自然，总是耸上一耸。”

苗人凤在剑术培训中耸肩御痒自然是一种不好的行为。苗父作为管理者，发现这种行为后，对苗人凤进行了严厉的惩罚——狠狠将他打了一顿，其目的当然是为了杜绝此类行为的再次发生。

但是，和苗父期望的正好相反，他的惩罚不但没有杜绝了儿子的耸肩行为，反而强化了这种负面行为。苗父的惩罚，似乎变成了一种鼓励，让苗人凤牢牢记住了这个动作，不断重复。最终，这也为苗人凤日后败在胡一刀手下埋下了祸根。

苗父难道做错了吗？对儿子（下属）的不良行为难道不应该惩罚吗？如果苗父在培训中不是这样严格要求，日后怎么可能会有打遍天下无敌手的苗人凤？恐怕他早就死在险恶的江湖风波中了。

如果回答说苗父确实做错了，恐怕很多人都不能理解和接受。可是从行为心理学的角度来看，苗父确实做错了。

领导者对员工某种行为的反馈会对此种行为的再次出现与频否造成重要的影响。一般来说，得到奖励的行为，今后将会出现得越多越繁。受到惩罚的行为，今后将会出现得越少，甚至再不出现。

但这样的结论是建立在一个前提之下的。这个前提就是无论是奖励还是惩罚，都是要适度的。

过度的反馈会导致逆向强化。也就是说，过度的奖励就等于惩罚，受到奖励的行为今后出现的频率次数反而会变少，除非奖励进一步大大提高。过度的惩罚会给员工留下深刻的印象，产生恐惧、焦虑的情绪。这种情绪让员工异常紧张，从而越是想避免的事情偏偏就避免不了。从最后的结果来看，过度的惩罚就像是奖励一样，让不良的行为在恐惧的驱使下，不由自主地反复出现。

苗人凤的习惯性错误正是这样形成的。

从苗人凤的描述里可以知道，苗父向来是个严峻冷酷的人，苗人凤练剑时被跳蚤叮咬，那么停下来处理好跳蚤再继续进行，也不是不可行的。但苗人凤却根本不敢说明情况，更不敢停下来，只是咬牙坚持。可见苗人凤对父亲惧怕之深。



而苗父对苗人凤耸肩举动的惩罚也是非常严厉的。一个十一岁的小孩子，做了这么一个小小的不良动作，就要被狠狠责打一顿，难怪苗人凤对此记忆深刻了。

电影《霸王别姬》中几乎有一个和苗人凤遭遇完全一样的桥段。

小豆子（程蝶衣）在学戏时把“我本是女娇娥，又不是男儿郎”唱成了“我本是男儿郎，又不是女娇娥”，受到了师傅的严惩，从此记忆深刻，形成了习惯性错误，以后每次唱到这句，不管如何提醒自己，总是一如既往地唱错。

为了让小豆子改掉这个重大错误，师傅使出了更加残忍的手段，但都无济于事。每一次犯错招致更严厉的惩罚和自责，而惩罚和自责又使恐惧和焦虑变得更加强烈，从而又进一步强化了错误。

小豆子的师父比苗人凤的父亲还要“严格要求”，但他每一次更加残



忍的惩罚手段，就相当于一剂鼓励强化剂，让小豆子在不良行为的道路上越走越远。

在苗人凤的父亲和小豆子的师父的管理理论中，鼓励或抑制员工某种行为的方法只有奖励和惩罚两种。要鼓励某种行为，就进行奖励，要削减某种行为，就进行惩罚。

但奖励的反面并不是惩罚。同样，惩罚的反面也不是奖励。奖励的反面其实是不奖励，而惩罚的反面是不惩罚。

对某种行为的不奖励或不惩罚，我们称之为淡化。也就是说，对这种行为置之不理。得不到关注滋养的这种行为，自然而然会消失，一切都会回归正常。

就像奖励和惩罚不能适用于所有的行为一样，淡化也是如此。并不是所有的行为都适合运用淡化处理的方式。

那么，什么样的行为适合淡化处理呢?

有着真实、合理的理由的不良行为比较适合于淡化处理。

我们再回头来看苗人凤的行为。

如果苗人凤的父亲询问一下苗人凤为什么要耸肩，就会知道苗人凤被跳蚤叮咬。这是一个合理的理由。如果苗父因此不对苗人凤进行责打，而是置之不理，苗人凤又会怎样呢?

苗人凤知道父亲向来严厉，这次有幸逃脱了，日后再犯，恐怕就难逃惩罚了。很有可能是苗人凤变得勤快了，至少练剑之前会去洗洗澡，抓抓跳蚤虱子，这倒是不惩罚促成的正面效果。但不惩罚最可能的结果还是苗人凤并不把这件事当成一件事，就像他父亲的反应一样。

行为一旦受到外界关注后，外界的反馈又会促进本体的关注。本体关注频繁深刻了，就会深入潜意识。苗父的责打惩罚就是助长了苗人凤对这件事情的警醒度，直接将之深深刻入苗人凤的潜意识，这反而成了一种对不良行为的鼓励，走到了惩罚原意的背面。

不奖励、不惩罚决不是放任自流，也不是领导者不作为的表现。相反，能够准确辨认员工的行为动机，灵活运用不奖励和不惩罚，是领导者精妙技能的重要体现。

因为不奖励有的时候会成为一种惩罚，不惩罚有的时候也会成为一种奖励。

奖惩之间，别有天地。运用之妙，存乎一心。作为领导者，不可忽视隐藏在奖励和惩罚背后的不奖励、不惩罚。

39

玄慈困境

——领导者如何面对自己的错误

人非圣贤，孰能无过？领导者也不例外。但领导者犯错之后，却往往因为自己掌控着组织内规章制度的制定权和执行权而选择了逃避或隐瞒，让自己逍遥法外。但是，这绝非万全之策。很可能拖得越久，麻烦反而越大。一旦真相暴露，为维护组织和领导者个人的声誉及利益付出的代价将极为惨重。少林寺方丈玄慈就因为触犯淫戒而将自己陷入了一个极大的困境之中。承认错误，不但辱及自身，也会辱及组织；隐瞒错误，则内心天人交战，深负下属爱戴，难为表率。玄慈该何去何从呢？







中国的传统向来是“刑不上大夫”的。在这种文化熏陶下，组织的规章制度在很大程度上都是领导者制定出来，用来管理约束下属的。而且，在惩罚犯错的下属的时候，领导者可以把制度的严苛发挥到极致。

比如虚竹。他在犯了淫戒、杀戒后，尽管他自己痛心疾首，坦白忏悔，并力拒吐蕃大明轮王鸠摩智，保住了少林寺的威名。但玄慈方丈还是没有允许他将功赎罪，在对他施以杖刑后将其逐出少林。

但是，对犯错的领导者来说，制度即使不是形同虚设，也是可以置身事外的。领导者因为掌控了规章制度的制定权和执行权，所以即使在自己犯了和下属同样严重的错误后，领导者也可以通过暗箱操作，将一切消弭于无形。

这样做，也有一定的道理。因为领导者犯错之后，人们不可能将他的错误与他领导下的组织割裂开来。越是高层的领导犯错，对组织声誉的伤害也越大。为了保护组织的声誉，往往也会将真相隐瞒起来。

但是，一旦领导者的错误被公之于众，泄漏到组织之外，如何应对就是一个非常大的难题了。

比如玄慈。当他在武林大会上被萧远山当众揭破和叶二娘的奸情后，玄慈就陷入了一个极大的困境之中。这个难题，在被玄慈自己搁置密隐了二十多年后，终于不得不当众面对。

玄慈身为武林中的泰山北斗——少林寺的方丈，地位显赫，声名远扬。他身上还有一个“带头大哥”的光环，多少故旧为了保护他的安全宁愿献出自己的性命。但就是这样一位得道高僧，本应是组织中遵章守纪的表率，竟然犯下了最不可饶恕的错误——淫戒，和叶二娘生下虚竹。这样的行径对少林寺的千年盛名和对他本人的江湖名声都是一个极大的伤害。

可以说，玄慈像在刹那之间被褪去光环，裸身示众。萧远山处心积虑，给了玄慈一个突然的打击，令他根本没有应变的时间。但玄慈不愧是一方雄主，毫不惊慌，表现出了一个领导者临乱不惊的过硬素质。

玄慈朗声向本寺执掌戒律院的玄寂发问：“老衲犯了佛门大戒，有伤鹤林清誉。玄寂师弟，依本寺戒律，该当如何惩处?”

玄寂道：“这个……师兄……”玄慈道：“国有国法，家有家规。自来

任何门派帮会，宗族寺院，都难免有不肖弟子。清名令誉之保全，不在求永远无人犯规，在求事事按律惩处，不稍假借。”

玄慈的这一番话，就是回到制度的框架里来解决问题，这也是解开“玄慈困境”的唯一办法。

组织的规章制度，本来就应该是“王子犯法，与庶民同罪”的。人非圣贤，当然不可能完全杜绝犯错。犯错并不可怕，只要按照制度加以惩处，就不会给人留下置喙余地，也就不会伤及组织声誉。对于犯错的个人来说，接受组织规章制度的惩处，就等于是为自己的错误付出了代价，也就可以一笔勾销，重新开始了。

玄慈又道：“玄慈犯了淫戒，与虚竹同罪。身为方丈，罪刑加倍。执法僧重重责打玄慈二百棍。少林寺清誉攸关，不得循私舞弊。”说着跪伏在地，遥遥对着少林寺大雄宝殿的佛像，自行捋起了僧袍，露出背脊。

群雄面面相觑，少林寺方丈当众受刑，那当真是骇然听闻、大违常理之事。这也足以说明领导者依照组织制度，对自己加以惩处是多么罕见之事。

玄寂十分犹豫，道：“师兄，你……”玄慈厉声道：“我少林寺千年清誉，岂可坏于我手?”玄寂含泪道：“是！执法僧，用刑。”两名执法僧合十躬身，道：“方丈，得罪了。”随即站直身子，举起刑杖，向玄慈背上击了下去。二僧知道方丈受刑，最难受的还是当众受辱，不在皮肉之苦，倘若手下容情，给旁人瞧了出来，落下话柄，那么方丈这番受辱反而成为毫无结果了，是以一棍棍打将下去，啪啪有声，片刻间便将玄慈背上、股上打得满是杖痕，血溅僧侣。群僧听得执法僧“一五一十”地呼着杖责之数，都是垂头低眉，默默念佛。



普渡寺道清大师突然说道：“玄寂师兄，贵寺尊重佛门戒律，方丈一体受刑，贫僧好生钦佩。只是玄慈师兄年纪老迈，他又不肯运功护身，这二百棍却是经受不起。贫僧冒昧，且说个情，现下已打了八十杖，余下之数，暂且记下。”

群雄中许多人都叫了起来，道：“正是，正是，咱们也来讨个情。”

玄寂尚未回答，玄慈朗声说道：“多谢众位盛意，只是戒律如山，不可宽纵。执法僧，快快用杖。”两名执法僧本已暂停施刑，听方丈语意坚决，只得又一五一十地打将下去。好容易二百下法杖打完，鲜血流得满地，玄慈勉提真气护心，以免痛得昏晕过去。两名执法僧将刑杖一竖，向玄寂道：“禀报首座，玄慈方丈受杖完毕。”



群雄的纷纷求情，说明玄慈的危机公关已经起了作用。本来事情到此已经可以完结，玄慈当众接受比一般弟子加倍的惩罚，已经可以在很大程度上抵消他的不端行为对少林声誉的负面影响了。玄慈继续担当方丈一职恐怕也没有多大的问题。

但玄慈的令人钦佩之处还不在于此，受刑之后，玄慈自绝经脉，坦然就死，用自己的生命彻底洗清了自己带给组织的玷辱。

对玄慈个人来说，如果他早有死志，其实是可以避开当众被杖责受辱的，毕竟一死了百忧，管他身后巨浪滔天。但这是很自私的做法，对组织的伤害依然存在，人们肯定会用“畏罪自杀”来为这件事情定性，而千年老店的一把手竟然因生活作风问题畏罪自杀，恐怕很长一段时间内少林寺在江湖上都抬不起头来，其武林泰斗的名号也会丧失殆尽。

作为一个有责任心的领导者，玄慈没有这样做。他在足量接受惩罚后再安然赴死，不但自己良心甚安，也通过自取其辱，挽回了组织的声誉。而同时他的个人名望也在这轰轰烈烈的举动中得以保全。群雄心敬他的为人，不少人走到玄慈的遗体之前，躬身下拜。

应该说，玄慈的“破困”还是极其成功的，但是他付出的代价也太惨重了。这是因为，尽管玄慈知道正确的应对之策，却还是像大多数的领导者一样，利用自己的职权置身事外太久了。

事实上，过去的这二十多年，玄慈的日子并不好过。表面上他要“道貌岸然”，符合少林方丈的言行威仪，但暗地里却总是为自己的错误忧恐不已。临死之前，他对叶二娘和儿子虚竹说：“过去二十余年来，我日日夜夜记挂着你母子二人，自知身犯大戒，却又不敢向僧众忏悔，今日却能一举解脱，从此更无恐惧，方得安乐。”这正是他内心的真实写照。

玄慈的困境在于他把自己的错误拖得太久，越拖越是受困，最后只能用最惨烈的方式来解决。如果他能早一点利用组织的制度框架来解决，最多也不过是放弃方丈之职，被逐出少林。而且，如果早做谋划，还可以用很体面的方式解决，既不伤少林颜面，也保全自己名誉，内心也可早一点获致安乐。

总之，领导者要认识到，应对自己错误的最好方式不是逃避，也不是隐瞒，而是把自己的错误放到组织的制度框架内来处理，而且是越早越好，拖延只能让代价更趋惨重。

40 红花会为什么输掉与乾隆的谈判

——论谈判的基础

红花会的众当家，不但武功高强，在谈判上也是一把好手。他们运用了多项高明的谈判策略，终于和乾隆达成驱满兴汉的协议。但最终乾隆撕毁了协议，红花会则赔了夫人又折兵，损失惨重。是乾隆背信弃义、食言而废导致了这样的结局吗？其实这一切并不能完全归罪于乾隆……







红花会群雄利用妓女玉如意色诱乾隆，伺机将乾隆绑架至六和塔上。

红花会的目的很明确，就是要胁迫乾隆弃暗投明，改换门庭，将满清鞑子赶出关外，重建汉人朝廷。而乾隆的目标则是尽量拖延时间，等待援兵到来，救自己脱险。

双方的目标差异非常之大，一场斗智斗勇的谈判就此展开。

红花会首先采用的是拖延策略，利用时间的不断流逝来向乾隆施压。

乾隆被擒之后，看守者除了监视他之外，再不理他。乾隆向红花会十二当家石双英提出要见总舵主陈家洛。乾隆自忖陈家洛和自己是手足之亲，必定有话好说。没想到石双英冷冷地道："咱们文四哥给你折磨得遍身是伤。总舵主在请医生给他治伤，没功夫见你，等文四哥的伤势痊愈了再说。"乾隆暗想，等他伤愈，不知要到何年何月，不由得暗暗着急。

乾隆在六和塔上是度日如年，恨不得早日脱困。但红花会群雄却好整以暇，摆出一副"既来之则安之"的姿态，不急不慌。

红花会还存心给乾隆进行"饥饿疗法"，乾隆饿得受不住了，看看三当家赵半山面善，再次提出要见陈家洛。赵半山态度倒是挺好，但用意还是拖延，说："总舵主今儿没空，过几天再说吧。"乾隆心想："这样的日子再过几天，我还有命么?"

乾隆越是想早点见到陈家洛，开始谈判，红花会越是采用拖延策略，折损乾隆的锐气和耐心。

红花会同时还采用了"不情愿买家/卖家"策略，以便在谈判还未开始的时候就抬高自己的价码。

所谓"不情愿买家/卖家"策略，就是说明明想买，却伪装成不想买；明明想卖，却伪装成不想卖。

红花会明明是想和乾隆达成协议，兵不血刃地兴复汉人的朝廷，但却摆出一副根本不想和乾隆谈判的样子，虚张声势，让乾隆误以为他们的目的是想对自己百般凌辱后，一杀了之。

红花会十当家铁塔杨成协威吓乾隆说："要是四哥的伤治不好，归了

天，那只好叫你抵命。”杨成协和石双英一唱一和，痛骂满洲鞑子霸占汉人江山，官吏土豪，欺压小民，说来句句怨毒，只把乾隆听得惊心动魄。

接班的孟健雄和安健刚师兄弟、常氏双侠都是如法炮制，痛骂不已，就是想造成一种己方对乾隆极为不满，根本没有和谈可能的印象。

无尘和赵半山专门摆了一桌盛宴，引得乾隆口水长流，却又设计让猫儿吃后中毒身亡，让乾隆以为他们在酒菜中下毒，目的就是毒死自己。

这种种一切，就是为了制造一个“不情愿卖家”的形象。

等到陈家洛与乾隆见了面，双方开展谈判之际，乾隆的部下已经查找到乾隆下落，团团将六和塔围住。

此时，乾隆的心思活络起来，希望自己的部下能够冒死将自己救出。红花会则有针对性地采取了边打边谈策略，让乾隆的救兵毫无用武之地，以彻底断绝乾隆的脱困幻想。

陈家洛和乾隆的谈判，因为有了前面的拖延、不情愿卖家等铺垫，又形成了一个红白脸策略。

所谓红白脸策略，就是一个扮演坏人，一个扮演好人。除陈家洛以外，红花会的其他当家全部扮演坏人角色，无不对乾隆深恶痛绝。而陈家洛的好人形象在诸多坏人的倾情演出之下，更显可亲。



乾隆在六和塔顶饿了两日两夜，又受了两日两夜的惊吓气恼，心力交瘁，甚是委顿。陈家洛笑容满脸相迎，吩咐立即上点心汤菜。乾隆风卷残云，立即把四碟点心吃得干干净净，汤也喝了个底朝天。

酒足饭饱，乾隆来了精神，也恢复了气度，严词责问陈家洛意欲何为。但陈家洛就是来扮演好人角色的，开口就是一句：“哥哥，你到今日还不认我么?”

乾隆心中巨震，陈家洛继续说道：“哥哥，咱兄弟以前互不知情，以致动刀抡枪，骨肉相残，爸爸姆妈在天之灵，一定很是痛心呢。好在大家并无损伤，并无做下难以挽救的事来。”

乾隆也确实是个谈判的高手，他立即抓住陈家洛提出的兄弟之情，反守为攻，说：“我本来叫你到京里去办事，你自己不肯去。我已查过，知道你已中乡试，那好得很啊。凭你才学，会试殿试必可高中，将来督抚、尚书、大学士，岂有不提拔你之理？这于家于国，对你对我，都是大有好处，何苦定要不忠不孝，干这种大逆不道之事。”



陈家洛早已胸有成竹，怎么会上他的圈套，反问道："哥哥，我没说你不忠不孝，大逆不道，你反说起我来。你明明是汉人，却降了胡虏，这是忠吗？父母在世之日，你没好好侍奉，父亲在朝廷之日，反而日日向你跪拜，你于心何安，这是孝么？"

乾隆无言可对，昂然道："我今天反正已落入你的手里，你要杀便杀，何必多言。"

陈家洛温言道："咱们在海塘上曾经约定，以后互不加害，言犹在耳，我岂能背誓？何况现下知道你是我的亲哥哥，兄弟相会，亲近还来不及，哪有相害之理？"

此时，乾隆知道自己性命已经无忧，但红花会一定有所求，他不知道他们求的是什么？问道："那么你要我怎样？要逼我退位么？"

退了位的乾隆对红花会就没有任何价值了。红花会当然不会让他退位。相反，红花会还是要他好好地当皇帝。

陈家洛道："你仍然做你的皇帝，然而并非不忠不孝的皇帝，而是一位仁孝英明的开国之主。"乾隆奇道："开国之主？"陈家洛道："正是，做汉人的皇帝，把满人赶出关外。大丈夫生在世间，百年之期，倏忽而过，如不建功立业，转眼与草木同朽，历来帝皇，如汉高祖、唐太宗、明太祖，那才是真英雄真豪杰。元人如成吉思汗，清人如太祖努尔哈赤、太宗皇太极，也算得一代雄主。如汉献帝、明崇祯这种人，纵使不是亡国之君，因人碌碌，又何足道哉？"

这番话每一句都打入了乾隆心坎，心想倘若真的依着陈家洛的话，把满人赶出关外，重还汉家天下，自己就是陈姓皇朝的开国之主，功业实可上比刘邦、李世民。

乾隆虽然心动，但顾及自己的自尊心，还是不肯轻易就范，反问道："天下建大功、立大业之事，有没有被人胁逼而成的？"

陈家洛说："当年唐高祖在太原起事之初，犹豫不决，他儿子李世民多方部署，令他迫于情势，不得不从。宋太祖如无陈桥兵变，岂有黄袍加身？这两位开国之主虽受儿子或部下所迫，不得不冒险自立，终成大事，但后世何尝不对他们景仰拜服？"

乾隆已经打定主意，却还想在谈判的最后时刻再捞点实惠，摆出一副欲言又止的样子。陈家洛猜到他心意，说道："我只要见哥哥把满清胡虏

赶到关外，那就心满意足。那时要请你准我归隐西湖，和我手下这些兄弟们赏花饮酒，共享太平，以终余年。”乾隆道：“这是哪里话？如能成就大事，天下军政大计都要请你辅佐才好。”陈家洛道：“咱们话说在先，一等大事成功，你必须准我退休。须知我们这些兄弟不知礼法，如有不合你心意之处，反而失了君臣之礼，兄弟之义。”

乾隆听他说得斩钉截铁，去了心中顾虑，伸手在桌上一拍，道：“好，就这么办！”

协议达成，乾隆却又再出一招，可以称为回马枪策略，一般人是防不胜防，可见乾隆谈判技巧之油滑。

乾隆提出：“红花会前总舵主于万亭，有几件东西放在回部，说是我出身的证据，你去拿来给我瞧瞧。我看了之后，对自己真是汉人这件事才没丝毫疑心，那时必定和你共图大事。”

陈家洛一看大事已成，当即答应了乾隆这小小的要求。殊不知，正是这小小不起眼的要求坏了最终的大事。和乾隆相比，陈家洛的谈判技能还是略显稚嫩。

但此刻，对红花会来说，确实是达成了一个重要的协议，组织的终极目标有望克日实现。总结起来，红花会在开始谈判、谈判中、结束谈判时运用的不同谈判策略，具备广谱适用性，非常值得借鉴学习。



拖延策略和不情愿买家/卖家策略是非常好的、用于开始谈判、为谈判确立优势地位的策略。边打边谈策略则适用于谈判中维持己方强势谈判地位的好办法。红脸白脸策略则通过凭空给谈判对象制造一个不想合作、不断施压的敌人，借力借势于白脸，从而为红脸以己方满意的条件顺利结束谈判创造了良好的基础。

红花会通过各种谈判策略的娴熟运用，终于和乾隆达成协议。但他们忽略了最根本的谈判基础。

谈判不能建立在某一方一厢情愿的基础上。谈判一定是建立在双方出自于满足各自需求的前提下的。

回到这场谈判，红花会的需求当然不用再多说了。可是乾隆呢？在红花会把他抓来之前，他好端端地做着他的皇帝。如果他和红花会合作，事成之后，最多还是个皇帝，恐怕还要看陈家洛的脸色行事。尽管陈家洛承



诺红花会一定会归隐江湖，但有这帮神出鬼没的高手存在，始终是不能高枕无忧的。按照陈家洛的说法，汉人的皇帝和清人的皇帝是大不相同的。但是，如果乾隆要当汉人的皇帝，要冒很大的风险，很可能就此丢掉清人皇帝的宝座。权衡之下，恐怕傻子也会选择稳稳当当的清人的皇帝。

而红花会唯一能够用来控制乾隆的东西，就是关于乾隆身世的几件物证。红花会拿着这些物证，是有可能让乾隆丢了清人皇帝宝座的。但缺乏经验的陈家洛一古脑儿地将这些物证交给了乾隆。乾隆一把火烧光之后，再也没有顾虑，再也不愿冒风险了。

所以，让乾隆当汉人皇帝只是红花会一厢情愿的想法，根本没有考虑到乾隆有没有这个需求。谈判的根基本来就不存在，又怎么能怪乾隆毁约呢?

对乾隆来说，毁约并不会造成他的心理障碍。因为首先是红花会用欺骗手段绑架了他。他的盟约，也不过是个脱困的手段罢了。他的毁约，也不过是一报还一报罢了。

顺便要提及一笔的是，乾隆确实是个谈判的高手。当他脱困之后，主动权更是掌控在他手中了。他爱极了回疆的香香公主，派张召重将香香公主擒获。但香香公主一颗芳心，牢牢系在陈家洛身上，至死不从。乾隆也运用了一次不情愿买家/卖家的策略，家事国事的一番做作，竟然逼使陈家洛忍痛割爱，并劝说香香公主顺从乾隆。

最终，乾隆对红花会大开杀戒，香香公主也是香消玉殒。陈家洛和红花会真是赔了夫人又折兵。

这一切，都可以归结为陈家洛和红花会对谈判之基的不甚了解，所信非人。没有基础的谈判，再多的策略技巧又有什么用呢?

41 星宿派『大师兄之争』背后的狼性法则

——论过度竞争对组织的危害

星宿派大师兄之争就是性命之争，这明显是过度竞争的狼性法则。在这样的组织内部，永远不可能看到团队合作，有的只是尔虞我诈。处在这样的团队，人人自危，又会有什么凝聚力和战斗力呢？！





在《天龙八部》中，星宿派有个非常特别的规矩。派中的大师兄不是按照入门先后和年龄长幼来决定的，而是按照武功高低来决定的。大师兄权力极大，做师弟的倘若不服随时可以用武功反抗，那时便以功夫定高低。倘若大师兄得胜，做师弟的自然是任杀任打，绝无反抗的余地。要是师弟得胜，他立即一跃升为大师兄，转手将原来的大师兄处死。师父只是眼睁睁地袖手旁观，决不干预。

这个规矩有一个非常大的好处。别派门人往往练到一定造诣便即停滞不进，星宿派门人却半天也不敢偷赖，永远勤练不休。做大师兄的固然提心吊胆，怕每个师弟向自己挑战，而做师弟的，也老是在担心大师兄找到自己头上来，但只要功夫练得强了，大师兄没有必胜把握，就不会轻易启衅。

星宿派武功阴毒狠辣，出手没一招留有余地，敌人只要中了，非死也必重伤，伤后受尽荼毒，死时也必惨酷异常，师兄弟间除了争夺本门排名高下而性命相搏，从来不相互拆招练拳，因拆招必分高下，一分高下便有死伤。师父徒弟之间也从不试演功夫。星宿老怪丁春秋传授功诀之后，各人便分头修练（也就是没有内部的切磋与合作），高下深浅，唯有各人自知，逢到对敌之时，才显出强弱来。

丁春秋订立这样的规矩是为了最大化地促进组织内部的竞争。但是，这样极端的做法是不是真的符合组织的终极利益呢？事实上，这牵涉到如何处理组织内部竞争与合作的关系的问题。

我们先通过实例来看看星宿派内部的竞争到了一种什么样的程度。

星宿派的八弟子出尘子对萧峰吐露了用于练习化功大法的神王木鼎的秘密，大师兄摘星子要对他施以惩罚。出尘子脸色大变，双膝跪倒向摘星子求饶。

星宿派执行的是一种狼性法则，在他们的字典上是不能有“求饶”这个词的。但是，人毕竟是血肉之躯，出尘子知道自己的功力和大师兄相差太远，他为了一线生机采取服软求饶也是情理之中的。

但摘星子毫不心动，用焰火活活烧死了同门师弟出尘子。

这是一种非常残酷的淘汰制度，提倡极端的个人英雄主义。失败者甚

至要付出生命的代价。在这种制度下，整个组织内人人自危，根本不可能有任何意义上的合作，更谈不上有什么同门之情、兄弟之义。在这里，“我”、“我的利益”是第一位的，是最重要的。

摘星子之所以要对出尘子下毒手，一方面固然是因为他泄漏了师门的重大秘密，但更重要的原因是，出尘子膂力厉害，所铸钢杖又长又粗，十分沉重，虽然排行第八，早引起摘星子的妒忌，这次便借故剪除了他。

摘星子这样对待他的同门，他的同门也这样对待他。阿紫在得到萧峰内力之助后，将摘星子打得没有还手之力，也是将他活活烧死。

萧峰责怪阿紫，阿紫却分辨道：“我这个大师姐是假的，是你给我挣来的。只不过他们都看不出来而已。要是我不杀他，终有一日会给瞧出破绽，那时候你又未必在我身边，我的性命自然势必送在他手里。我要活命，便非杀他不可。”

好一句“我要活命，便非杀他不可”，一语道破天机。同门之间不是你死，便是我活，这是在一种畸形的制度下别无他法的选择。星宿派的内部竞争已经到了残酷的极致，已经把所有的合作成分压榨一空。组织内根本不可能出现任何形式和意义上的合作。这样的后果是，组织成了一捆凌乱的墙头草，哪一方得势，就投向哪一方，大拍马屁，不顾廉耻，对同事没有一点香火之情，对组织也没有一点眷恋之意，没有任何的战斗力可言。这样的情况不但发生在师兄弟之间，即使是对他们的师父——星宿派的最高领导丁春秋也不能例外。



果然，在少室山前，当丁春秋被虚竹用生死符制服后，星宿派门人不是想如何解救师父，和灵鹫宫的人马决一死战，而是立即全体倒戈，要投入灵鹫宫门下。

这是丁春秋的悲哀，这是星宿派的悲哀，这更是丁春秋制定的这条畸形竞争制度的悲哀。他的本意也许是要通过组织内部的竞争来激发成员的潜能，但过犹不及，事情走向了他不愿见到的反面。

不仅仅是星宿派这个组织会遇到内部竞争与合作，我们今天的组织同样也会遇到这个问题。最重要的是，我们要从星宿派的被证明了是极度错误的做法中领悟到一些东西，并用之于我们今天的组织建设。

比如，有这样一家公司，在它决定把年度重奖奖给在客户服务方面进步最大的部门之前，各个部门为改善服务水平的相互合作运作得非常好。但是，在奖金发放后，部门之间的合作开始消失。人们开始隐瞒信息，拒



绝分享信息资源。而相互间的用语也从“咱们”变成了“我们”和“他们”。各部门的工作目标也随之改变，取得组织内部的考核高分取代改进客户服务成了最重要的目标。战斗的主战场不再是外部的市场，而是组织内部的走廊。可想而知的是，公司的利益受到了前所未有的损害。

我们知道，合作是组织存在的前提。尽管组织存在着内部竞争和外部竞争，但合作是竞争的基础。组织内部的竞争是为了发挥成员的积极性和主观能动性，去更好地合作；合作和竞争都可以成为组织发展的动力，但合作是其最根本的动力。尽管存在着内部冲突，但是在组织没有解体前，合作仍然是主流；当组织内部冲突或竞争激烈时，合作的程度肯定会降低。

合作与竞争永远是一对矛盾，团队内部的竞争可能削弱相互合作的动机强度，而合作可能削弱相互竞争的动机强度。

团队中如果只讲合作而不讲竞争会造成部分成员不思进取，浑水摸鱼。所以，必须引入竞争。竞争势必会分化出先进与落后或优与劣的。许多管理方式正是通过奖优惩劣来鼓励先进，鞭策后进。但是，用来区分优劣的标准一定要合理（以形成适度的有益的竞争），绝对不能是“你死我活”的星宿派做法。

换句话说，就是保证组织内部的竞争失败者能够得到妥善的有余地的弹性处理，让失败者有东山再起的机会，而不是赶尽杀绝。以这种标准来看，现在很多组织中盛行的“末位淘汰制”并不是最好的做法。每个人都不能保证自己不被末位淘汰，为了保住自己的饭碗，他会不顾同事的利益，他会不顾组织的整体利益。

所以，我们要在组织内部把相互间的合作和尊重当成核心的价值观，表彰团队精神，褒奖合作行为，制定合理的考核制度，确保每个人都有赢的机会，并防止出现过度竞争的局面。

总之，组织内部当然需要竞争，但也更加需要建立在适度竞争基础上的合作。在处理和平衡组织内部合作与竞争的关系时，我们仍然需要强调合作高于竞争。从总体上说，团队通向成功的途径是内部合作，而不是内部竞争。

42

组织目标的『无量玉璧误区』

——论组织目标之于环境变化的动态调适

无量剑派东西二宗为了“无量玉璧”而争斗不休，以学到玉璧上展示的绝世剑术为终极目标，数十年如一日，孜孜以求，却不知道世易时移，舞剑的高人早已黄鹤远去，杳无音信。无量剑派为假象所迷惑，却以无比的坚持、无比的执著，固执地追寻着注定落空的未来……





在《天龙八部》中，无量剑派东西宗每五年进行一次比试，争夺的是无量山剑湖宫五年的居住权。在这五年之中，就可以观摩学习“无量玉璧”上的绝世剑术。

这块“无量玉璧”在很多年之前，每当月明之夜，常能见到壁上出现舞剑的人影，有时是男子，有时是女子，有时更是男女对使，互相击刺。玉璧上所显现的剑法之精，别说生平从所未见，连做梦也想像不到。无量派以为是仙人使剑，只要能学上一招两招，一定可以无敌于天下。

于是，无量剑派将观摩习练玉璧上的剑法作为组织的目标，孜孜以求，从不放弃。东西二宗更是你争我夺，伤了和气。

组织目标代表着组织的方向和未来，其重要性是不言而喻的。组织目标的产生不是凭空而来的，而是受社会环境因素的影响和限制的。

无量剑派发现的仙人舞剑，并不是空穴来风，而是确有此事。当年绝顶高手逍遥子和师妹李秋水在剑湖湖底双宿双飞，空闲之时舞剑自娱，影子反射到了玉璧上，就成了无量派眼中的仙人使剑。

无量剑派就此确立的组织目标也无可厚非。如果他们真的能学到逍遥子或李秋水的一星半点，确实可以在武林中扬眉吐气。

但是，环境是在不断变化的，从而也决定了组织目标并不是一个常量，不是固定不变的，而是要随着时间、环境以及社会条件变化而随之调整变化的。

当逍遥子和李秋水飘然远去后，玉璧上的仙剑已经成了镜花水月，但无量派却不思变更，抱牢不放，僵化地固守，义无反顾地走向了悲剧性的结局。

我们来看看，无量剑派是怎样一步步地达致灾难性的反面的。

东宗干光豪的太师父是第一个对玉璧憧憬不已的人。仙剑的影子时有时无，有时每晚看见，有时隔上一两个月也不显现一次。他沉迷于玉璧剑影，反将本门剑法荒疏了，也不用心督率弟子练剑，因此后来比剑便败给了西宗。

西宗入住之后，葛光敏的太师父眼见玉璧上显现的仙影身法剑法奇妙

之极，然而却太过模糊朦胧，又实在太快，说甚么也看不清。这玉壁隔着深谷和剑湖，又不能飞渡天险，走近去看。明明遇上仙缘，偏无福泽学上一招半式，得以扬威武林，心中这份难受也就可想而知。后来，仙影隐没之后，葛光敏的太师父日日晚晚只在山峰上徊徘，对着玉壁出神，越来越憔悴，过不上半年就病死在山峰之上，就在奄奄一息之时，仍不许弟子们移她回入剑湖宫，断气之时，双眼还是呆呆地望着玉壁。

到了左子穆手上，仙影早已渺不可寻，但左子穆每隔五天，便要带众弟子钻研“无量玉壁”上的秘奥，一连十年，大伙儿尽是呆呆瞪着这块大石头，什么也瞧不出来。左子穆总是以“成大功者，须得有恒心毅力”、“有志者事竟成”等来激励团队持之以恒，不可放弃。

任何一个组织都会，也应该集中、调配内外部的资源，以达成组织目标。从这个角度来说，无量剑派这个组织对于目标的追求和执行可谓是第一流的，但讽刺的是，他们的组织目标是虚无缥缈的，越是执著，越是坚持，距离正确的方向反而越远。

组织必须要适应环境的变化，在制定目标时必须遵循满足环境需求的原则。环境需要不仅规定了组织目标的范围，而且规定了组织目标的时限，影响着组织的生命周期。所以，在制定组织目标之前，必须对当时的整个环境有着清晰而深刻的了解。



无量剑派对于目标的盲目追求，正是起源于对环境的不甚了解，从而以讹传讹，酿成了组织数十年来的可笑可悲际遇。

无量剑派也曾经考虑过是不是有两位高人在玉壁之前使剑，影子映上了玉壁的可能性。但玉壁之前就是剑湖，湖西又是深谷，如果高人凌波踏水，在湖面上使剑，无量剑派的人在山上可以瞧见。如果高人在剑湖这一边的山上使剑，隔得太远，影子绝对照不到玉壁上去。

据此，无量派就草率地得出了仙人舞剑的结论。殊不知，在制定关系到组织几十年的重大战略目标的时候，一定不能拍脑袋，想当然。所谓“差之毫厘，谬以千里”就是这个道理。在制定目标之初的一丝一毫偏差，经过整个组织数十年孜孜不倦的执行，不断累积放大，越偏越远，组织最后到达的必然是南辕北辙的终点。

如果无量剑派对赖以制定组织目标的环境进行深入的考察，仙人舞剑的秘密未必就不能被发现。道理很简单，逍遥子和李秋水能够开辟这个世



外仙境并长期定居，那么其他人也一定有办法再入此地。

段誉就是一个最好的例证。段誉失足落崖，误入剑湖之底后，发现了仙人舞剑的真正奥秘。

原来是月光先将人影映射到一块小石壁上，再映到隔湖的大石壁上。人便如站在两面镜子之间，大镜子照出了小镜子中的人影。

段誉手舞足蹈，拳打脚踢之际，发现自己的影子在玉璧上挥洒自如，心想："最好左子穆、双清他们这时便在崖顶，见到玉璧上忽现'仙影'，认定这是仙人在演示神奇武功，于是将我这套'武功'用心学了去，拼命钻研，传之后世。哈哈，哈哈！"越想越有趣，忍不住纵声狂笑。

段誉是把此事当作一个笑话来看待的，但如果左子穆真的看到了，一定会以为仙影重现而顶礼膜拜不已的。因为无量剑派整个组织已经痴迷几十年，形成惯性思维而无可省悟了。

但如果无量剑派自己能够早日发现这个秘密，又会怎样呢？

设若当时无量派就找到了逍遥子和李秋水。如果这两位高人肯指点一二，比之观摩玉璧剑影的效果可要好得多了。如果两人不肯指点，那么真相既明，当仙人远去、仙影无踪的时候，无量剑派就可以掉头转向，设立新的组织目标了，也就不会盲目将无量玉璧视为终极目标了。

多少心力，多少年华，就这样无谓地被浪费掉。

无量剑派可悲的坚持，最终给整个组织带来了杀身之祸。

神农帮奉了缥缈峰灵鹫宫之令，竭力攻打无量剑派，目的就是觊觎无量玉璧的神妙之处。神农帮惯于使毒，心狠手辣，要把无量剑派杀个鸡犬不留。无量派损失惨重，只好投降，被灵鹫宫吞并。组织的命运从此再也不能掌握在自己手上。

组织目标的作用是为组织的前进指明方向，为组织的活动确定发展路线的。但一切的前提都在于，这个目标是切实可行的，一定能够实现的。如果组织目标是虚无缥缈、根本不可能实现的，而组织上下人等却毫不知情，仍然孜孜以求，那就不仅仅是可笑和荒唐的事情了。

无量剑派对玉璧剑影的执迷不悟正是一个组织目标的重大误区。组织目标当然不能毫无来由地肆意改变，但也更不能将组织目标视为静态或常态。组织的领导者应该能够敏锐地觉察到周边环境的重大变化（舞剑仙人由二而一，由一而无），并探寻发掘出这种变化背后的真实内涵。只有这

样，领导者才能作出正确的决策，组织才能走上正确的方向。

但是，与现实中的情况如出一辙，无量剑派案例中的领导者往往不如下属清醒。

事后看来，左子穆以及他之前的领导者，就像是一个个技艺娴熟的大骗子，利用满嘴的谎言来激励、鼓动整个组织虔诚地对玉璧剑影顶礼膜拜。而这谎言是如此地逼真，以至于领导者自己也深信不疑。

可是，左子穆的弟子干光豪就对玉璧剑影充满了怀疑，实在瞧得腻了，就假装大解，出去到处乱走。但是，他的怀疑却根本不敢告诉师父左子穆（这也和现实中如出一辙），只能和私奔出逃的葛光敏说。

事实上，很多时候，往往是身在下层的普通员工更能了解事情的真相。领导者则更容易陷入当局者迷的误区。

但是，了解真相是一回事，指出真相又是另一回事。如果干光豪敢于向左子穆提出他的怀疑，他的下场一定很惨。沉溺于幻觉而不能自拔的领导者左子穆肯定会以动摇军心之罪将他置于死地。但我们不妨反过来思考，如果左子穆真的听进了干光豪的怀疑，对无量剑派整个组织又该是怎样的幸运和悲惨呢？

令人感到幸运的是指整个组织再也不用无端耗费几乎所有的心血智慧在缥缈虚无的目标上了。但这些人又该用什么来填补整个组织在“玉璧幻影”破灭之后心灵的极度空虚呢？

现实中的左子穆，也一定不会听取干光豪的正确意见的，更不用说是在小说里了。

可惜，干光豪没能成为那个戳破皇帝新装的孩子。



43

组织转型的「高昌迷宫诱惑」

——从保镖到强盗的诡异轨迹

当组织面临着暴利的诱惑，领导者是否能够保持清醒的头脑？一般的选择往往是迅速抛弃旧有的模式，通过组织转型去抓住这新的诱人的机会。但是，盲目的转型，并不能给组织带来传说中的美丽愿景，反而会让一个光明正大的镖局组织沦为一个没有归宿的强盗组织……





在《白马啸西风》中，“神刀震关西”霍元龙、“梅花枪”史仲俊和“青蟒剑”陈达海本来是山西太古县晋威镖局的领导者。但是，他们没能抵制住巨大利益的诱惑，率领镖局全班人马，赶到回疆，抢夺传说中的“高昌迷宫地图”，从此滞留回疆十数年，着魔一般，痴迷于寻找迷宫地图，欲罢不能。期间，这伙人仗着身怀武功，在草原上烧杀抢掠，无恶不作。就这样，一群保镖转变成了一群强盗，一个保镖组织转型成了一个强盗组织。

这是一次什么样的组织转型呢？

乍一看来，这似乎是一次成功的转型。

晋威镖局是一家营利性组织。霍陈等人创设这个组织的目的就是为了赚钱，以更好地生存。但晋威镖局只是一个小镖局，竞争力有限，他们只能在混个温饱后，稍有盈余。当他们得知白马李三手上拥有“高昌迷宫地图”，可以藉此找到高昌迷宫中的大量财宝后，他们当机立断，倾巢出动，追击白马李三，希望组织能够通过找到宝藏而获得突破性成长。这体现了他们对市场中稍纵即逝的机会的灵敏反应。

德鲁克曾经说过：“从本质上看，企业的发展就是变革。企业的生存与发展依赖于快速识别环境和市场变化以及对其做出迅速的反应。”看起来，霍陈的选择和德鲁克的论述可谓是“心心相印”。

晋威镖局从事保镖业务，其核心资源是两方面的人脉关系。一方面是和太古商界的人脉关系，镖局藉此获得日常业务。另一方面是在武林中的人脉关系，镖局藉此平安走天下，确保客户人货两安。

以霍元龙、陈达海等人的身手，在中原武林也不过是二三流的角色，就整个团队当前的人力资源架构来推测，晋威镖局发展成雄霸天下的大镖局的可能性是不大的。如果晋威镖局有意成为天下数一数二的大镖局，那么，他们必须要进行人才储备，招募具备顶尖武功的高手，以应对业务扩张之需。如果晋威镖局安于现状，立足区域性生存，不求大的突破，也就不至于树大招风。那么，尽管晋威镖局干的是刀头上舔血的买卖，但职业

的危险性却不是很大，对从业者的武功要求也并不是太高。

但是，当霍陈做出了战略转型的决定后，整个组织的生存环境发生了根本性的变化。他们到了回疆，这里不再是中原武林，原有的一切人脉资源已经不再起作用了。而霍陈及其下属的武功就成了核心资源。他们比起大多数只懂得角斗摔跤的牧民，就是不可一世的高手了。

所以，他们可以在整个回疆草原上为所欲为。霍陈所到之处，抢掠奸淫，无不手到擒来。虽然牧民对其深恶痛绝，恨之入骨，但却难奈其何。这样看来，武功作为一种资源，由于区域级差的原因，得到了更好的配置，成为了霍陈转型后组织的核心竞争力。霍陈一伙在中原只能夹着尾巴当孙子，在草原上却可以称王称霸。

更为重要的是，一旦这个新组织能够顺利找到“高昌迷宫地图”，发掘出迷宫里的宝藏，整个组织就可以一夜暴富，富甲天下。这是经营镖局一百年也不可能达到的。

所以，无论是从环境的主动选择、机会的快速把握，还是资源的优化配置，霍陈的保镖组织转型为强盗组织都是一次“成功”的组织转型。

但这真的是一次成功的组织转型吗?

其实不然。

这是一次盲目的组织转型。

组织转型的实质是组织变革。变革是对组织内部资源、权益的一次再分配，势必带来很多阻力。变革后，晋威镖局的员工们必须改变自己长年养成的工作习惯、生活习惯；他们必须考虑经济方面的因素，担心自己未来的收益会不会降低；他们还会怀着对未知的恐惧，他们以前的知识和技能否适应转型后的需要？他们在原来组织中拥有的资源和地位会不会受到影响？诸如此类的问题，往往会导致变革阻力的出现。

但在晋威镖局的这次转型却令人惊讶地轻易地克服了种种阻力。这是因为高昌迷宫的巨大财富是一个极大的诱惑。这种诱惑引发了晋威镖局集体性的基于对财富的极度贪婪，也从而突破了因组织转型带来的种种阻力。

可是，导致这次转型发生的只是一张高昌迷宫的地图。传说古高昌国的迷宫中掩藏了大量的金银珠宝，只要找到这张故老相传的地图，就可以





找到这个迷宫，将所有的金银珠宝据为己有，一夜暴富。

但是高昌迷宫的财富毕竟只是出自一个传说。传说最大的特点就是不确定性。高昌迷宫到底存不存在？如果存在，迷宫里面是不是真的有数不尽的金银珠宝？凭借地图到底能不能找到这个迷宫？这些问题本来是需要霍陈等领导者在进行组织变革之前细细斟酌确认的。但他们没有，对财富的贪婪使他们丧失了理性的思维。

但也会有人说，对晋威镖局这个组织来说，这可是百年不遇的一次非常好的转型机会。如果不抓住，就时不再来，徒留遗憾了。固然，有很多变革成功的组织，非常幸运地抓住了稍纵即逝的机会，取得了辉煌的成功。但这其中的关键是看清机会本身的真伪。有的看起来很美的机会其实只是一个伪机会。也就是说，把握机会固然重要，但更重要的是认清机会。

高昌迷宫中宝藏就是一个伪机会。

瓦尔拉齐把画有迷宫地图的手帕上的毛线抽去了十来根，还给了陈达海。陈达海等人凭着这幅被抽取了很多元素的地图，是不可能找到迷宫了。而且，就算找到了迷宫，也会大失所望。熟知内情的瓦尔拉齐说："其实，迷宫里一块手指大的黄金也没有，迷宫里所藏的每一件东西，中原都是多得不得了。桌子，椅子、床、帐子，许许多多的书本，围棋啦、七弦琴啦，灶头、碗碟、镬子……什么都有，就是没有珍宝。在汉人的地方，这些东西遍地都是，那些汉人却拼了性命来找寻，嘿嘿，真是笑死人了。"

原来，高昌国力殷富，西域巧匠，多集于彼。这座迷宫建造得曲折奇幻之极，国内的珍奇宝物，尽数藏在宫中。但唐朝大将侯君集攻破高昌国后，俘虏了国王鞠智盛及其文武百官、大族豪杰，回到长安，将迷宫中所有的珍宝也都搜了去。唐太宗说，高昌国不服汉化，不知中华上国文物衣冠的好处，于是赐了大批汉人的书籍、衣服、用具、乐器等等给高昌。但高昌人却不稀罕，将唐太宗所赐的书籍文物、诸般用具以及佛像、孔子像、道教的老君像等等都放在迷宫之中，谁也不去多瞧上一眼。

所以说，信息已经发生了改变，曾有的宝藏已经不在，晋威镖局依据传说中的旧信息进行组织变革转型，可是转型后的组织目标只是海市蜃

楼，永远也不可能实现。这个组织及其所有成员的命运，瓦尔拉齐也早就预测到了：

“这群恶强盗，凭着地图又来找寻迷宫。他们就要在大戈壁中兜来兜去，永远回不到草原去。这批恶强盗一个个要在沙漠中渴死，一直到死，还是想来迷宫发财，哈哈。”

这是一次非常失败的组织转型。这个组织的成员的结局只能是在烈日烤炙之下，在数百里内没有一滴水的大沙漠上不断兜圈子，最后死于非命。

现实中，像晋威镖局没能挡住转型诱惑的企业组织比比皆是。

《中外管理》曾经刊登过一个盲目转型的案例。

信牛公司曾是业内一家较有实力的广告公司。随着 1999 年到 2001 年中国股市的牛气冲天，信牛决定战略转型，进军证券业。

为了不影响原来的广告业务，信牛先是与一家著名股票分析软件开发商合作。作为该软件的区域销售代理，信牛的证券业务很快实现了赢利。随着这款软件销售的异常火爆，自认为已经驾轻就熟的信牛禁不住诱惑，不再满足做吃苦受累的销售代理了。

全体高层通过讨论，一致决定自己开发软件！随后，老板通过关系为公司找到了相应的人才进行软件开发，开始了边继续代理销售边自主研发的阶段。半年后，信牛研发的股票分析软件推出，市场反应非常好。尽管信牛软件的启动很顺利，但需求资金量比较大。于是信牛从原主业广告公司的业务利润中抽调资金来支持软件开发，这也影响到了公司广告业务的开展，处于勉强维持的状态。但管理层对此视若无睹，因为对软件的盈利预期高企，已经冲昏了他们的头脑。

信牛的销售队伍在三个月内迅速扩张到 300 人。但随之而来的是工资成本、市场拓展费用、广告投入等各种成本费用的大幅增加，而投入产出比却在持续下降。不久随着全流通试点的启动，中国股市陷入了长达四年的熊市。信牛软件也因此深陷困境。而这个时候，原来的广告业务不仅无力支援，自身也已然崩溃了。

不久，全线溃退的信牛开始大规模裁人，工资也发不出了，债主纷纷堵在门口……

仅仅三个月后，曾经红极一时的信牛公司就在“转型”声中灰飞烟







灭了。

盲目转型导致失败的案例在现实中屡屡出现，这种盲目的转型是不是不可避免的呢？

答案当然是否定的。

首先，必须确定组织未来的愿景，即将来想成为什么样的组织。在这个大前提下，只要组织建立起科学的决策分析系统，进行战略环境要素的综合分析，然后在这个基础上恰当选择战略转型路径和战略类型，就能大大提高转型的成功率。

也许有人会说，市场的机会转瞬即逝，如果要通过科学的决策分析系统，恐怕等结果出来，机会早就成了昨日黄花了。这种说法有一定道理，但并非绝对。如果我们仅仅因为机会易逝就快速决策，往往会导致转型决策的随意性、盲目性、冲动性，最终给组织带来极大的伤害。而且，组织更应该未雨绸缪，利用科学的决策分析系统，观察市场中潜移默化的变化，早作准备，以防机会到来时措手不及。

科学的战略决策的第一步是进行环境综合分析。首先是对宏观环境进行分析，从企业面临的诸多环境因素中提炼出对企业有重大与长远影响的战略性环境因素。这些战略性环境要素发生变化时，将对企业的整体战略产生重大影响，企业的战略基础会受到冲击，企业为适应这些变化就必须采取涉及整体战略转变的行动，即战略转型。其次是行业分析，包括对原行业和被选行业的成长性、收益性、竞争状况和态势的分析，以及原行业退出障碍和新行业进入障碍的分析。第三是企业内在能力与资源的分析。可从两方面进行，一是竞争实力分析，包括对企业竞争地位、竞争优势和劣势的分析。二是剩余资源，包括技术、人才、资金、品牌、销售网络等资源。对企业内部条件的战略分析，关键是要鉴别企业的核心能力。战略转型必须以企业的核心能力为基础，并在转型后对核心能力进行进一步的提升和更新。

另外，即使组织为了抓住机会，在匆忙中已经做出了决策，也不能因为既成事实就放弃了科学的分析研究。亡羊补牢，犹未晚矣。就像晋威镖局，就算他们做出了错误的决策，他们还是有回头路可走的。他们要做的事就是尽快核实“高昌迷宫”的真相，弄清楚里面到底有没有宝藏。真相

虽然被历史的烟尘湮没，但也不是无迹可寻。瓦尔拉齐读了很多唐代的书，就明了了真相。可霍陈之流却白白在回疆浪费了十几年的光阴。他们完全可以分派人力，早一点去了解到最关键的信息。如果他们这样做了，并发现了真相，早一点放弃不切实际的梦想，回到现实中的山西太古，还是可以继续经营晋威镖局的。

还有一点必须特别提示的是转型之前必须考虑社会责任。即使其他所有的条件都非常吻合，如果转型存在道德风险，会危及社会，也是不能进行的。

晋威镖局从一个保镖组织转型成为一个强盗组织，表面上看是他们的自由选择。但社会中的组织必须无条件接受社会的道德约束，必须承担相应的社会责任。晋威镖局不顾道德风险，铤而走险，给自己的发展埋下了极大的隐患。

社会责任包括对组织内员工的责任和组织外的社会责任。

从内部来看，晋威镖局的员工之所以投身镖局，大部分是想通过这份工作养家糊口，安享天伦之乐。本来这个目标是不难实现的。晋威镖局虽然是个小企业，但它地处晋商发源地之一的山西太谷县，大大小小的生意总是少不了的，整个组织要持续经营还是很有把握的，组织中的成员也可以得享天伦之乐，善终天年。但晋威镖局的原班人马摇身变为强盗组织后，浩瀚回疆，黄沙万里，虽然可以暂时疯狂掠夺，疯狂享受，但毕竟客处他乡，远离亲人，而他们要寻找迷宫宝藏的目标遥遥无期，十几年过去了，仍一无所得，最后难免恶死他乡，不得善终，无一幸免。



强盗组织对哈萨克族人的伤害也是伤天害理的。哈萨克族人虽然明着不能和他们硬抗衡，但积压的复仇之火随时可能爆发。

如果领导者在转型的时候，忽略了内外部的社会责任，一定会在不远的将来付出惨重的代价。

社会中的各个组织之间是相互联系的。在转型的时候必须要考虑到竞争对手会采取什么样的对策。我们假设，晋威镖局顺利拿到了高昌迷宫里的宝藏，又会面临什么样的局面呢？晋威镖局可以知道迷宫地图，别的组织一样可以知道。武林中比晋威镖局大的组织，比晋威镖局强的组织比比皆是，黑吃黑是很正常的事情。所以，一旦拿到了宝藏，觊觎者就会蜂拥而上，抢之而后快。晋威镖局很可能就成了为他人做嫁衣的悲剧角色，组





织以及组织中所有的个体也许连小命都保不住。

我们再来看看，晋威镖局的转型到底有无必要。我们都知道，每个组织都在积极发展。但组织的第一要务却并非发展，而是生存。处于晋威镖局的时代，当时的社会生产力发展缓慢，数十年甚至数百年内都不会有太大的变化，组织所处的环境也不会提出必须要变革的要求。如前所述，晋威镖局其实真的没有必要为了虚无缥缈的宝藏放弃自己稳定的主业，好好守着自己的那一亩三分地的利基市场，不也是一种幸福吗？我们还可以设想一下，如果这个强盗组织真的找到了传说中的宝藏，凭借他们的武功和人力资源能够保住这份宝藏并无须付出生命的代价吗？答案当然是否定的。

但是，今天的组织则大为不同了。组织面对着一个动态的、变化不定的环境，“不变革则灭亡”是一种具体而实在的威胁。在这种大背景下，所谓的机会层出不穷，泥沙俱下。正因如此，组织及其领导者一定要保持更加清醒冷静的头脑，在纷繁复杂的机会中判断取舍，激浊扬清。牢牢记住，不是所有的机会都适合你的组织，都能给你带来成功。

不是每一条小鱼都能够长成大鱼，也不是每一条小鱼都必须长成大鱼。小鱼有小鱼的快乐，大鱼有大鱼的烦恼。小鱼一样可以活得很好。从保镖到强盗的诡异轨迹告诉我们，发展固然好，但发展只是一种手段，而不是目的。发展的目的是为了生存地更好。与发展相比，生存显然更加重要。转型也只是一种手段，其目的也是为了更好地生存。

当你和你的组织遇到“高昌迷宫”的转型诱惑，在虚幻的美丽面前，要经得起诱惑。

44

南海鳄神悲剧

——论领导者的控制欲

南海鳄神是个不安分的人，他不甘久居叶二娘之下，屡屡发起挑战，想要得到天下四大恶人中排列第二的座次。但令他没想到的是，他不但没有争位成功，反而断送了自己的一条性命。为什么组织无法容忍南海鳄神这样追求上进的人呢？这又反映了南海鳄神的老大段延庆什么样的领导心理呢？





南海鳄神是段延庆的左膀右臂，得力助手，但却被段延庆自己一杖击杀。自叶二娘死后，天下四大恶人仅剩三人，而段延庆急欲夺回大理国王位，正是用人之际，南海鳄神对段延庆可谓是忠心耿耿，那段延庆为什么还要杀南海鳄神呢?

当时的情况是，段誉被段延庆所擒，段延庆要南海鳄神杀了段誉，但南海鳄神因段誉是自己的“师父”而不肯下手，段延庆一怒之下，就下了毒手。

但这仅仅是表面现象而已，段延庆之所以要杀南海鳄神，还有更深层次的原因。

我们可以从段延庆杀了南海鳄神之后对老四云中鹤所说的话中看出几分端倪。

段延庆杀人之后喝道：“老四，将他去葬了。这是不听老大之言的榜样。”

一语道破天机，“不听老大之言”，这才是南海鳄神被杀的真实原因。

南海鳄神向来是个不安分的人。我们看到他屡屡向叶二娘发起挑战，想要抢得第二把交椅。南海鳄神认为这是天经地义、理所应当的事情。天下四大恶人最初排名的时候就是凭武功高下决定座次。现在，好几年过去了，自己闭门苦练，武功有了长足的进步，当然是要再一次比试一定名次，总不能一次排名定终身吧。

但是，南海鳄神没有想到，他的这种行为的实质是对组织内的现存格局发起挑战。这是已经占据了优势地位的领导者所不能容忍的。

组织形成之初，当然是谁的拳头硬谁当老大。但是，一旦组织步入了正规，情况就不一样了，规则也就不一样了。段延庆是四大恶人的老大，是领导者，组织的规则应该由他来制定。如果都像南海鳄神一样，动不动叫嚣着比试武功争座次，领导者的威严何在？谁还会把领导者放在眼里?

功成名就的领导者一般有两个特点：

第一，领导者喜欢稳定，希望组织中的所有成员安分守己，老老实实按照他制定的规章制度行事，不得逾越。领导者不希望看到组织的秩序发生变化，因为这会让他有不安全感，可能会影响到自己的地位。所以，一旦有不安分者，想要蠢蠢欲动，领导者一定会采取强力措施，厉行弹压。

第二，领导者只看得到自己的成长，却看不到下属的成长。或者，即使看到下属的成长，也不愿意给下属的成长提供更大的空间。在他的眼里，下属永远只能低他一头。一切都得由他来支配。即便是组织内要重排座次，也得由他来制定规则，决定人选。任何其他人都无权过问。

所以说，南海鳄神的举动固然是追求个人在组织中的进步，但却是犯了领导者的大忌。而且，作为老大的段延庆会延伸思考，今天你要和叶二娘争位，明天你翅膀硬了，就要和我来争位了，那是绝对不能允许的。

事实上，南海鳄神在找叶二娘比试之前，已经找段老大比过了。他以为自己一番苦练，就算仍然打段延庆不过，抢不到“四大恶人”中的老大，至少也能跟他斗上一二百个回合，哪知道三拳两脚，就给段延庆打得躺在地下爬不起来，只好找叶二娘争夺老二了。

对领导者来说，南海鳄神这样的人属于危险人物，是组织中的不安定因素，留着他迟早是个祸患。所以，段延庆早已对他怀恨在心，刚好有个机会就借机把他除掉了。

组织内排行实行终身制，一切由老大说了算，并不是只有南海鳄神会遭遇到。

我们不妨来看看红花会这个组织的情况。

红花会中的排行也是固定不变的。原来的老大是总舵主于万亭。后面的排行依次是无尘道长、“千手如来”赵半山、“奔雷手”文泰来、“黑白无常”常氏兄弟、“武诸葛”徐天宏等等，一直到排行十四的“金笛秀才”余鱼同。后来，于万亭死后，其义子陈家洛接班。陈家洛虽然只是个少不更事的书生，但因为当了总舵主，自然就是老大的位置。而其他人的位置则一直没有变动。尽管在反清复明、行侠仗义的过程中，这些人的贡献、功劳大不相同，但始终无法获得职位上的晋升。组织内的排行是终身不变的。



但是，谁又能保证从无尘道长以下，没有人想要重新排一下座次吗?

后来，陈家洛的书僮心砚新加入组织，坐了第十五把交椅。他当然只能当十五弟，而且终身不变。

再扯远一些，我们不妨来看看水浒梁山的座次。

梁山泊有头领一百零八人，系各股势力啸聚而成，要想排好座次是非常难的，稍有不慎，就会起内讧。所以，以宋江之狡诈多能，尚且要借助天降碣石，才能搞定。而且，排好之后，大家都不得有意见，就照上天订好的次序来，永世不得改变。



这样一来，领导者宋江就省心省事了，而且也没有刺头敢来挑战自己的权威了。试想，要是比贡献，按能力，可能永远也排不好座次，会一直吵下去。而且，这种方式是一劳永逸的，领导者就不用操心了。否则，真的实行起绩效考核来，天天要关注，时刻要摆平，领导还不得累死、烦死啊！

这当然是从领导者本位出发的。但这样的组织显然是没有活力的。组织中的绝大多数人虽然心怀不满，但也只是唯唯诺诺，私下发发牢骚，并不敢对领导者的安于现状发起挑战。红花会中，梁山泊上，有多少叱咤风云的人物，但就是看不到有人敢跳出来挑战这种体制，挑战这种体制下的领导者。

这更将组织导向了毁灭的道路。

像南海鳄神这样的人是组织中的另类人物，他就像一条活跃的鲶鱼，致力于将一潭死水般的组织激起奔涌的浪潮。如果对他的行为加以鼓励，在组织中实行有效的绩效考核制度，对组织以及组织的所有人，是一种何等的促进啊！显然，从长远来看，南海鳄神是有利于组织，有利于领导者的。

其实，南海鳄神也并不是利欲熏心、急于往上爬的人物。你看，当叶二娘自杀以后，这本是他晋升为第二位次的最好机会，但他心中伤感，主动放弃了这个机会。由此可见，南海鳄神虽然身列四大恶人，其实内心还是有柔软善良之处的。这也说明，他之所以屡次光明正大地向叶二娘发起挑战，其目的只是想证明自己的武功值得在组织内排行第二，而不是贪图老二的职级更高一筹。

但是，南海鳄神最终用自己的生命为他孜孜不倦的追求画上了句号，也给我们心中留下了永远的感伤。

时至今日，南海鳄神式的悲剧还在组织内不断上演。要么安分守己，要么难逃一死。

要想杜绝组织中的“南海鳄神悲剧”，是不能靠南海鳄神的，要靠组织，要靠组织的领导者。

但是，领导者会喜欢南海鳄神吗？世间还会有南海鳄神吗？

45

成功领导者的『白自在综合征』

——成功带给领导者的危害分析

谁是古往今来剑法第一、拳脚第一、内功第一、暗器第一的大英雄，大豪杰，大侠士，大宗师？雪山派掌门白自在为这个大难题找到找到了答案。答案就是他自己。白自在是如何得出这个可笑的结论，并深信不疑的呢？弄清楚这个问题，非常有助于我们深刻了解成功会将领导者引向何处……





先来看一份病历：

患者姓名：白自在，别号威德先生

性别：男

年龄：60^{+}

职务：雪山派掌门人

症状：

患者逢人便问：“你说普天之下，谁的武功最高?”众弟子均只能回答：“自然是咱们雪山派掌门人最高。”有时又问：“我的武功怎样高法?”众弟子答：“掌门人内力独步天下，剑法更是当世无敌，其实掌门人根本不必用剑，便已打遍天下无敌手了。”患者闻听此言，笑不作声，显得很是高兴。

某日，患者问陆姓弟子：“我的武功和少林派的普法大师相比，到底谁高?”陆姓弟子答道：“本派功夫长于剑招变幻，少林武功却是博大精深，七十二门绝技俱有高深造诣。以剑法而言，本派胜于少林，以总的武功来说，少林开派千余年，能人辈出，或许会较本派所得为多。”患者闻言大怒：“该死！我威德先生白自在不但武功天下无双，而且上下五千年，纵横数万里，古往今来，没一个及得上我。”随即一掌将陆姓弟子的脑袋击烂。众弟子吓得面面相觑。

患者又问苏姓弟子：“我武功到底高到怎样?”苏姓弟子只好答：“师父的武功深不可测，古往今来，唯师父一人而已。本派的武功全在师父一人手中发扬光大。”患者又是大怒，喝道：“依你这么说，我的功夫都是从前人手中学来的了？你错了，压根儿错了。雪山派功夫，是我自己独创的。什么祖师爷爷开创雪山派，都是骗人的鬼话。祖师爷传下来的剑谱、拳谱，大家都见过了，有没有我的武功高明?”苏姓弟子只得道：“恐怕不及师父高明。”患者大怒，手起一掌，将苏姓弟子打死，怒喝：“不及便是不及，有什么恐怕不恐怕的?”

众弟子见患者神智有些不清，请来凌霄城中最高明的南大夫和戴大夫

给其看脉。患者自言没病，问两位大夫："可知道古往今来，武功最高强的是谁?"南大夫道："小人听说少林派是武林中的泰山北斗，达摩祖师一苇渡江，开创少林一派，想必是古往今来武功最高之人了。"患者大感不快，怒道："达摩乃是蛮夷戎狄之类，你把一个胡人说得如此厉害，岂不是灭了我堂堂中华的威风?"患者又问戴大夫。戴大夫道："听说武当派创派祖师张三丰武术通神，所创的内家拳掌尤在少林派之上。依小人之见，达摩祖师乃是胡人，殊不足道，张三丰祖师才算得是古往今来武林中的第一人。"

患者大怒，站起身来，比划半天，似已将少林武当打得大败。南戴二人只得说："咱二人只会医病，不会武功。威德先生既如此说，说不定你老先生的武功，比达摩和张三丰还厉害些。"患者怒骂："我比划了这几十招，你还是信不过我的话，'说不定'三字，当真是欺人太甚!"提起手掌，登时将两个大夫击毙。

患者从此自称"雪山派掌门人威德先生白自在，是古往今来剑法第一、拳脚第一、内功第一、暗器第一的大英雄、大豪杰、大侠士、大宗师!"众弟子凡不诚心念诵者，立毙掌下。

自患者犯病以来，死在其掌下的已有十数人之多。



白自在所患的是一种领导者的成功并发症，是和失败者绝缘的。越是成功的领导者越有可能罹患这种"白自在综合征"。

领导者以往取得的巨大成功似乎是一种奇迹，连领导者本人都不敢相信这真的是自己取得的成就。但成就以及随成就而来的荣耀又是那么真实，不由人不信。领导者经历了一个从怀疑到相信，从自信到自恋的一个过程。

成功到底将领导者引向何处呢?

当领导者真正相信自己天纵神武、无所不能的时候，他就走上了自大成狂的必然之路。真相和玫瑰一样，都是有刺的。领导者喜欢玫瑰，却不喜欢真相。任何试图对其进行"诊治"的人，反而会助长他维护自身形象的强烈欲望。

当白自在被内部叛乱的师弟们锁在牢笼后，石破天想要救他。白自在却不领情，怒道："谁要你来讨好?我是自愿留在这里静修，否则的话，



天下焉能有人关得我住？你这小子没带眼睛，还道我是给人关在这里的，是不是？嘿嘿，爷爷今日若不是脾气挺好，单凭这一句话，我将你斩成十七八段。”双手摇晃，将铁链摇得当当直响，道：“爷爷只消性起，一下子就将这铁链崩断了。这些足镣手铐，在我眼中只不过是豆腐一般。”

那么，成功的领导者是怎样在心理上形成自己无所不能、天下无敌的假象的呢？

白自在的成功有一定的偶然性，是其他人不能模仿复制的。白自在的师父早死，成、齐、廖、梁四个师弟的武功大半是白自在传授的。白自在和四个师弟名虽同门，实系师徒。所以，四个师弟自然大不如他。雪山派武功以招数变幻见长，内力修为却无独到之秘。白自在早年机缘巧合，服食了雪山上异蛇的蛇胆蛇血，得以内力大增，雄浑内力再加上精微招数，数十年来独步西域。他传授师弟和弟子之时，并未藏私，但他这内功却由天授，非关人力，因此众师弟的武功始终和他差着一大截。

心理学上有一个概念叫做归因偏向。

人们倾向于把自己的成功归结为自己的个人能力和自我奋斗，而把别人的成功归结为运气、环境、背景等外部因素。同时，人们也倾向于把自己的失败归结为外部因素，却把别人的失败归结为个人的内部因素。

白自在也不例外。他把导致自己成功的意外机缘秘而不宣，别人不知内情，当然以为他神威天成，无人可比了。时间长了，就连白自在也逐步陷入了自己天下无敌的假象了。

更重要的是，雪山派地处西北僻壤，与外界交流极少，白自在就更容易陷入在凌霄城内坐井观天的误区。

事实上，白自在的武功虽然也是一流，但还远远算不上当时的天下第一，更无论在上下五千年、纵横数万里的范围内进行比较了。

我们可以把侠客岛邀请各派掌门人作为一杆秤来衡量这些领导者的分量。侠客岛每十年邀请一批武林中名宿赴会。这等于是一种独立的第三方论证，凡被邀请者，都是武功出众的。但前三十年中，白自在根本没得到邀请。由此可见，比白自在武功高强的大有人在，绝非他自己大吹大擂的无敌于天下。

白自在的夫人史婆婆是最好的诊治大夫。她知道心病还须心药医，只

有教白自在遇上个强过他的对手，挫折一下他的狂气，说不定这疯病倒可治好了。

史婆婆知道石破天内力雄浑，无人可敌，就让石破天和白自在比内力。

两人比试之后，白自在万念俱灰，自觉什么“古往今来内功第一”云云，实是大言不惭的欺人之谈。

白自在到了侠客岛后，见到一个斟酒侍仆接起腊八粥碗的身手，又隐隐觉得那“拳脚第一”四字，恐怕也有点靠不住了。等到石破天满不在乎地第一个大喝毒粥，不禁想道：“我是第二个喝粥之人，就算是英雄豪杰，却也是天下第二了。我那头衔中‘大英雄、大豪杰’六字，又非删除不可。”不由得大是沮丧。

……

白自在原来就在凌霄城的封闭边界内活动，难免坐井观天，等到他走出凌霄城，种种遭遇对比，让他顿然明白自己的浅薄之处。不怕不识货，就怕货比货。一经比较，白自在知道了天外有天，人外有人，狂气自然就消退无踪了。白自在综合征也就此断了病根。

白自在综合征并非只存在于小说中，现实中也是如此。

成功，尤其是巨大的成功和连续不断的成功会将领导者带往自大成狂的境地，并引发白自在综合征。



白自在综合征的表现主要有：永远正确，不会犯错；从不承认自己的错误；追求个人名誉；紧抓权力不放。

在“白自在”的身边，一定是围绕着一群像雪山派弟子般的唯唯诺诺的下属。这群下属为了得到更多的利益，或是确保自己的利益不受损害，众星捧月般地奉承逢迎“白自在”，对“白自在综合征”不断进行强化处理，令“白自在”在自己的封闭组织中感觉良好，为所欲为。但最后，必定遭遇无可挽回的惨败。等到这个时候，大错已经铸成，再无补救余地。

所以，要想避免罹患“白自在综合征”，领导者应该对自己的成功保持清醒的头脑。成功并不能仅仅归功于自己个人的能力，而是要归因于团队的力量、环境的配合。

同时，领导者要保持宽广的视野，不断地和外面的世界发生联系，进





行对比，及时发现环境的变化和自身的不足，以免狂妄自大。

还有，领导者要懂得放权，而不是把住权力不放，所有的决策都由自己来做。要善于发挥下属和整个团队的智慧。多人参与决策，显然比独裁更不容易犯错。

46

东方不败为什么失败

——论领导者的代理风险和自大倾向

东方不败是不可能失败的！自炼成葵花宝典之后，东方不败已经是天下无敌，即便是任我行、令狐冲、向问天等绝世高手联手也不能伤他分毫。他手上更是掌控了天下第一强大的帮派组织日月神教，又有谁能和他匹敌？但他偏偏失败了，最终的结果是身死权落。东方不败并没有败在武功上，任我行、令狐冲等人尽管人多势众，但他们更主要是靠万分侥幸才取胜的。东方不败是败在了领导上，败在了管理上。尽管他本人足智多谋，英明无敌，但他所采用的领导方略让他成为了“东方必败”。





东方不败给人的印象不佳，主要是因为他变得不男不女，但实际上他的成就是很多领导者梦寐以求却无法达到的境界。

他自身业务技能出众，修炼葵花宝典之后，更是天下无敌；他统率十数万的魔教部众，声势强盛。所以，从前期的领导成效来看，东方不败是个不折不扣的成功领导者。连被他篡了教主之位的任我行，也在公开场合宣言，东方不败位居他平生三个半佩服的人之首。

东方不败的失败有很大的偶然因素。若非任我行、令狐冲、任盈盈等人冒险行计，东方不败绝对不会失败。但我们更应该看到，东方不败的失败也有其必然因素。他所采取的领导方略，导致他在领导和管理上漏洞百出，失败只是时间早晚的问题。

东方不败的失败是获得巨大成功后的领导者失败的典型案例。研究东方不败为什么失败，对领导者如何预防失败有非常大的借鉴价值。

东方不败从风雷堂长老手下的一名副香主，超速晋升，一跃成为魔教的光明左使。光明左使是魔教教主一人之下、万人之上的重要职位。东方不败能够从人才济济的魔教精英中脱颖而出，当然是付出了极大的艰辛。后来，他更是处心积虑，铲除异己，培养党羽，借任我行沉迷于练功之际一举篡位成功，成为统领魔教的第一人。这一段职场旅程，当然不会是风花雪月，一帆风顺的，东方不败必然是付出了无数的心血辛劳。那么，当他就任教主，平息物议，一切步入正轨后，难免会有一种倦怠倾向。

倦怠倾向会让领导者产生停下来歇一歇，好好享受一下成功果实的想法。当然，领导者也不会愚蠢到退位以求享受，所以他必须寻找到合适的代理人来分担他的领导责任。

寻找代理人，即是用人，本是庞大组织管理的题中应有之义。

组织中的每一个人，都会受到管理幅度的限制。东方不败再英明神武，也不可能以一人之力，亲自掌管十数万部属。他必须辨识人才，分权录用，让一群精明能干的下属来分工代理自己的工作。

但代理就会有代理风险。代理人的利益、想法、做法和领导者本人当然不会完全一致。代理人在获得了相应权力后的所作所为，很可能是领导

者所不愿见到的。这就需要领导者严加防范，勤于监督，才能及时纠偏就正。一旦领导者疏于监督防范，代理风险就会非常之大。如果代理人存心不良或能力不强，就会对整个组织造成严重的伤害。

东方不败本来就是前任教主任我行的主要代理人。他在任我行痴迷练功、疏于监管之际，掌管了整个魔教的教务，暗中布置，最后反而取而代之。

而一个有了倦怠倾向的领导者，必然会疏于、懒于监督防范。这就要看领导者所选定的代理人能否忠诚尽职，足以胜任。

东方不败自修炼了葵花宝典后，引刀自宫，已经形同女人，对绣花等闺房之事深感兴趣，却对繁琐的教务感到厌倦，所以他极少公开露面，把管理大权全部交给了男宠杨莲亭。

那么，东方不败选定的唯一代理人杨莲亭是个什么样的人呢?

杨莲亭只有二十来岁年纪，武功既低，也无办事才干，非常缺乏驾驭魔教这个庞大组织的经验和能力。但由于东方不败的宠信，杨莲亭却大权独揽。这样外行领导的结果必然是倒行逆施，怨声载道。

魔教中人才济济，十长老、各香主，无不是身经百战的桀骜之士。以杨莲亭的威望能力，根本不能让他们心服口服。杨莲亭只能用强硬手段来维护自己的领导权威。但越是这样，下级的逆反心理就越严重。下级越不服气，杨莲亭就越是用更残酷的手段来强迫服从。如此就形成了一个恶性循环。



以风雷堂堂主童百熊为例。他和东方不败亲如兄弟，亲历生死之际，杨莲亭尚未出生，他怎么会服杨莲亭这个乳臭未干的小儿呢？所以，童百熊就敢在东方不败面前破口大骂杨莲亭。而杨莲亭早就对倚老卖老、居功自傲的童百熊看不顺眼，寻机捏造了一个谋反的罪名给他，借东方不败之手铲除了这个不听话的老家伙。

杨莲亭的做法，是典型的“顺我者昌，逆我者亡”，自然是激起了魔教上下的极大愤慨。所以，力图复位的任我行反而会感激他帮了自己大忙。任我行对任盈盈曾经说过：“这些日子来，我和向兄弟联络教中旧人，竟出乎意料之外的容易。十个中倒有八个不胜之喜，均说东方不败近年来倒行逆施，已近于众叛亲离的地步。尤其那杨莲亭，本来不过是神教中一个无名小卒，只因巴结上东方不败，大权在手，作威作福，将教中不少功





臣斥革的斥革，害死的害死。若不是限于教中严规，早已有人起来造反了。那姓杨的帮着咱们干了这桩大事，岂不是须得多谢他才是。”

但这对东方不败显然不是一个好消息。而魔教中的这种混乱不堪的现状也为东方不败的失败埋下了必然的伏笔。不仅仅是东方不败，所有的领导者都不能只信任任用一个代理人的，而应该多方分权，并根据各人才具，区别任用，互为促进，互为监督。

成功领导者还会有另外一种倾向——自大倾向。

东方不败从一名小小的副香主，成为了魔教之主，体会到“会当凌绝顶，一览众山小”的畅爽感，难免生出自大自狂的心理，以为天下英雄，舍我其谁。一旦领导者有了自大自狂的倾向，就会出现对信息的选择性接收。只有符合领导者自大倾向的信息才会被接收。而底下的阿谀奉承之徒，更是会投其所好，曲意迎合，令领导者产生飘飘欲仙的良好感觉，却对组织中的真实状况视而不见。所以，自大倾向会导致蒙蔽风险。一个领导者，如果被下属所蒙蔽，不了解真实的情况，自大自狂会越来越严重，而这反过来也为后面的失败埋下了伏笔。

东方不败自大到了什么程度，我们可以从任盈盈的一番话中加以体味。

任我行等人要冒险上黑木崖，为了不被察觉，任盈盈就传授了一番“黑木崖规则”。东方不败自称“文成武德、仁义英明教主”，凡教众见到东方不败以及教众相互见面，都必须说“千秋万载，一统江湖”之类的切口。任我行对此极为反感，因此要已经归顺自己的魔教长老上官云在自己面前不要说什么谀词。但上官云在魔教中熏陶已深，已经形成了潜意识，出口还是“教主令旨英明，算无遗策，烛照天下，造福万民，战无不胜，攻无不克。属下谨奉令旨，忠心为主，万死不辞”，令任我行极不舒服。

而东方不败在黑木崖的出场，更是像极了皇帝登殿，足见其内心膨胀已到了极点。

对于成功的领导者来说，如果缺乏警觉，倦怠倾向和自大倾向的出现几乎是不可避免的。而在这两种倾向中，倦怠倾向较容易克服，自大倾向则很难克服。

就以任我行为例。

任我行本来对东方不败的这一套“皇帝”派头极为反感，但是当他顺

- android与iphone及ipad开发书籍 ------------------持续不断更新中..........................
- c、c++、c#语言pdf书籍及vip视频教程 c、c++、c#、vc等-------持续不断更新中................
- delphi《书籍》及《视频》教程 ------------------持续不断更新中..........................
- E网情深VIP系列视频教程 黑客破解菜鸟修练班，VB编程学习班，仿站学习培训，免杀培训，个人系统攻防系列教程，服务器搭建学习班，PHOTOSHOP平面设计班，基础制作论坛（论坛网站搭建），网赚系列教程，网站建设教程，网站漏洞基础，远程控制教程，软件破解班，脚本漏洞提权班
- IT9网络学院VIP系列视频教程 免杀培训班，VMware虚拟机，零基础学习C语言，网游外挂开发精品系列语音教程（外挂教程学习必备研修31课全），VB语言教程30课全，Delphi编程到精通，远程控制软件，加密解密班，网络安全与黑客攻防培训，从入门到精通完整系统化学习C++编程，从入门到精通零基础学习汇编，wordpress教程(个人博客系统49课全)，外行人做易语言盗号和钓鱼程序语音教程 网址：WLSAM168.400GB.COM
- Java书籍 ------------------持续不断更新中..........................
- photoshop、CorelDRAW、AutocAD等图像处理书籍及vip视频教程 -------持续不断更新中.......
- powerbuilder书籍大全
- Visual Basic语言vip视频教程及pdf书籍 ----------持续不断更新中..........
- windows、linux系统开发、系统封装等pdf书籍及VIP视频教程 --------------持续不断更新中............
- 《3DS Max》pdf书籍
- 《汇编语言》、《反汇编》及《调试》pdf书籍及vip视频教程 -----------持续不断更新中........
- 《电子书、电子书、还是电子书》pdf专题库 编程开发，家居美食，儿童益智，人物传记，增强记忆，快速阅读
- 信息系统项目管理师、网络工程师、系统分析师等软考类书籍
- 华中红客系列vip视频教程 脚本攻防培训班，源码免杀培训班，Css语言培训班，C语言，Dreamweaver网页设计，html网页设计培训班，PC安全班，php脚本语言培训班，VMWare虚拟机专题，webshell提权培训班，防站教程，零基础免杀培训班，刷钻速成班，脱壳破解班，外挂编写班，网络赚钱培训班，网站入侵培训班
- 外挂、驱动、逆向及封包视频教程 郁金香、独立团、夜猫论坛、天都吧、看流星论坛、一切从零开始等等
- 安全中国系列vip视频教程 易语言软件编程培训班，ASP.net网站开发项目实战培训班
- 我的收藏
- 按键精灵及TC脚本开发软件视频教程 ---------------持续不断更新中.....................

VIP培训教程，易语言黑月VIP视频教程，天都网易语言系列培训教程(100集全)，集中营易语言学习视频(80集)
- 棉猴系列vip视频教程 gh0st远控控制源码讲解教程，套接字编程，DLL程序编写，键盘监听驱动程序编写，驱动基础教程，AsyncSelect模型QQ程序教程，C++语言入门基础，NB5.5源码分析教程
- 游戏开发pdf书籍 --------------持续不断更新中.....................
- 炒股投资pdf书籍及视频教程 短线高手系列，短线天王系列，操盘论道系列，翻倍黑马，看盘快速入门，庄家手法大曝光等等。 网址：WLSAM168.400GB.COM
- 热门小说集中营 傲世九重天，网游之三国时代，武动乾坤
- 甲壳虫VIP教程全集 asp教程，Delphi培训班，FLASH培训班，Java培训班，linux培训班，PHP培训班，源码免杀班，甲壳虫C++，脚本攻防班，免杀班初、中、高级班，破解班，源码免杀班，脱壳班，易语言培训班，无特征码免杀，网站架构培训班，外挂高级班，外挂初级班第1、2部
- 破解、免杀、入侵、脱壳、攻防及漏洞分析系列VIP视频教程（80多部） 天草、黑客动画吧等等--------持续不断更新中....
- 网站建设相关的pdf书籍及各种vip视频教程 ------------------持续不断更新中..........................
- 网赚、淘宝系列vip视频教程 网赚30天新人魔鬼训练，屠龙网赚团队vip课程，站长大学网赚视频（50课全），图腾团队日赚1000元竞价行销教程，屠龙团队淘宝宝贝卖疯系列，站群网赚系列，淘宝开店视频，红星挂机日赚10元，百万流量系列，漂流瓶圣手全自动挂机引，贴吧邮件定向营销疯狂成交量月入万元
- 英语学习资料百科大全 不断更新。。。
- 饭客论坛系列VIP视频教程 脚本入侵班，黑客之免杀教程，易语言教程，无线网络攻防教程，入侵教程，delphi系列教程，黑客基础入门
- 黑客书籍 有关黑客、安全、加解密技术等等------------------持续不断更新中..........................
- 黑手安全网VIP系列视频教程 DIV+CSS网页布局，Dreamweaver教程，flsah动画教程，photoshop教程，跟我一起学C++课程，抓鸡
- 黑鹰、黑基、黑防、黑盾vip系列视频教程 破解提高班66课全，SQL注入，ASP注入教程，完完全全学会抓肉鸡，脱壳破解教程50课全，提权班，C语言特训班26讲全，黑客脚本特训班，黑客工具特训班，dedecms仿站教程，VC编写远控30课全，网页美工特训班，木马免杀特训班，驱动开发技术VIP培训班，外挂破解等等。

当前位置：/《电子书、电子书、还是电子书》pdf专题库 ←

文件名

ＰＤＦ电子书专题库，内容详尽，每天不断更新！！

- 办公类软件使用指南
- 医学
- 历史人物传记
- 哲学宗教
- 外语资料（除英语外） （除英语外）
- 官场类小说
- 建筑工程类
- 情感生活类小说
- 政治军事
- 教育学习科普大全
- 文学理论
- 智力开发、增强记忆、快速阅读技巧大全
- 社会生活
- 科学技术
- 程序编程类
- 经济管理
- 网络安全及管理
- 网赚系列
- 美食小吃烹饪煲汤大全
- 课外读物

本网盘内容太多，持续不断更新，发布各类视频教程、pdf书籍，包括破解、加解密、外挂辅助制作，易语言培训教程、编程语言、网页制作等等，教程及书籍仅用于学习，如用于商业或非法用途的后果自负！

网址：ＷＬＳＡＭ１６８．４００ＧＢ．ＣＯＭ

- [电脑世界的通关密语：电脑编程基础].(杉浦贤).滕永红.扫描版.pdf
- [程序语言的奥妙：算法解读（四色全彩）].(杉浦贤).李克秋.扫描版.pdf
- [差错：软件错误的致命影响].(帕伯斯).邝宇恒等.扫描版.pdf
- [算法之道（第2版）].邹恒明.扫描版.pdf
- [O'Reilly：深入学习MongoDB].(霍多罗夫).巨成等.扫描版.pdf
- [深入浅出WPF].刘铁猛.扫描版.pdf
- [Go语言·云动力（云计算时代的新型编程语言）].樊虹剑.扫描版.pdf
- [精通.NET互操作：P/ Invoke、C++ Interop和COM Interop].黄际洲等.扫描版.pdf
- [编程的奥秘：.NET软件技术学习与实践].金旭亮.扫描版.pdf
- [O'Reilly：学习OpenCV（中文版）].(布拉德斯基等).于仕琪等.扫描版.pdf
- [Go语言编程].许式伟等.扫描版.pdf 网址：WLSAM168.400GB.COM
- [MySQL技术内幕：SQL编程].姜承尧.扫描版.pdf
- [Tomcat权威指南（第2版）].(布里泰恩等).吴豪等.扫描版.pdf
- [Ext江湖].大漠穷秋.扫描版.pdf
- [IT名人堂·Oracle DBA突击：帮你赢得一份DBA职位].张晓明.扫描版.pdf

Total: 77 1 2 3 4 5 6 ›

HTTP://WLSAM168.400GB.COM

利地从东方不败手中夺回教主之位后，也很快陷入了自大的陷阱。

任我行传下号令，命各堂长老、香主，齐来会见。他坐入教主的座位，笑道：“东方不败这厮倒有不少鬼主意，高高在上地坐着，下属和他相距既远，敬畏之心自是油然而生。这叫做甚么殿啊?”上官云道：“启禀教主，这叫作‘成德殿’，那是颂扬教主文成武德之意。”任我行呵呵而笑，道：“文成武德！文武全才，那可不容易哪。”

只见一批批人入殿参见，向任我行跪拜。任我行很快适应了这种礼节，不再站起，只点了点头。令狐冲站在殿口，与教主的座位相距较远，灯光又暗，远远望去，任我行的容貌已颇为朦胧，心下忽想：“坐在这位子上的，是任我行还是东方不败，却有甚么分别?”

的确如此，任我行和东方不败在自大倾向上并无区别。而且，所有不加自控的成功领导者都没有区别。

至此，东方不败为什么失败的原因已经一清二楚。代理风险和自大倾向是领导者必须要过的两道关口。如果不能吸取东方不败的失败教训，任何成功的领导者也必将失败。但是，要一个经过千辛万苦取得骄人成绩的领导者始终保持如履薄冰、战战兢兢的警觉状态，又是多么困难的一件事情啊！

试问天下有几个人能够做到呢?



［Ｇｅｎｅｒａｌ　Ｉｎｆｏｒｍａｔｉｏｎ］
书名＝如何成为带头大哥　金庸武侠中的管理学案例分析
作者＝陈禹安著
页数＝２９７
ＳＳ号＝１２３９０２３９
出版日期＝２００９．０９